

## *II. Vorstand*

### **Neue Anforderungen an den Bankvorstand**

*Stefan Reckhenrich\**

A. Nach der Krise: Neue Rahmenbedingungen des Marktumfeldes .....	470
B. Bankenmarkt und Geschäftsmodelle .....	471
C. Kompetenzprofil eines Bankvorstands (unter besonderer Berücksichtigung des Chief Risk Officer) .....	473
D. Der CEO der Zukunft .....	474
E. Banken und Gesellschaft – ein Ausblick .....	479
Ausgewählte Literatur .....	480

Die Banken stehen am Pranger und kämpfen um ihre Reputation. Besonders die Vorstände der Banken sind Gegenstand anhaltender Kritik: Vielen von ihnen wird vorgeworfen, ihren Instituten sehenden Auges zu hohe Risiken aufgeladen und sie dadurch an den Rand des Abgrunds – oder sogar in den Zusammenbruch – getrieben zu haben. Die Folgen sind bekannt: Zu kaum einer Zeit sind weltweit so viele CEOs und Vorstandsmitglieder von Banken ausgetauscht worden wie seit dem Herbst 2007.

So stellt sich die Frage, mit welchen Kompetenzen Bankvorstände künftig ausgestattet sein müssen, um den Herausforderungen des Wettbewerbs wie auch des regulatorischen Umfelds gerecht zu werden. Wobei die Anforderungen noch weiterreichen: Ein Bankvorstand muss, über regulatorische Vorgaben hinaus, auch die Erwartungen seiner Aktionäre, der Mitarbeiter sowie einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit – kurzum: sämtlicher „Stakeholder“ einer Bank – bedienen können. Der nachfolgende Aufsatz beschreibt, worin die wichtigsten Anforderungen an den Bankvorstand bestehen und wie sie erfüllt werden können. Dazu bedarf es zunächst einer Darstellung der wichtigsten Rahmenbedingungen.

---

\* Dr. iur., MA, Egon Zehnder International GmbH, München.

## A. Nach der Krise: Neue Rahmenbedingungen des Marktumfeldes

### Balance zwischen Regulierung und wirtschaftlicher Dynamik muss gewahrt bleiben.

Unbestritten ist, dass sich das regulatorische Umfeld für Banken im Lichte der Krise bereits weitreichend verändert hat und noch weiter verändern wird.<sup>1</sup> Auslöser waren die Beschlüsse der G20 auf ihrem Gipfel von Pittsburgh im September 2009. So wurden vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht im September 2010 neue Empfehlungen verabschiedet, die eine Erhöhung der Eigenkapitalanforderungen und die Einführung von Kapitalpuffern für Banken vorsehen („Basel III“). Auf EU-Ebene werden die Ratingagenturen ab 2011 von der neuen europäischen Wertpapieraufsicht ESMA überwacht. In Deutschland hat die Bundesregierung im August 2010 das Restrukturierungsgesetz auf den Weg gebracht, das die Banken mittels einer Bankenabgabe an den Risiken einer abermaligen Finanzkrise beteiligen soll. Der Gesetzentwurf sieht zudem vor, die bisherige Verjährungsfrist für die Haftung bei Pflichtverletzungen der Geschäftsführung von fünf auf zehn Jahre auszudehnen. Dies soll eine Durchsetzung von Entschädigungsansprüchen künftig auch nach spätem Bekanntwerden von Pflichtverletzungen ermöglichen. Bereits im Sommer 2009 hatte der Deutsche Bundestag ein Gesetz zur Neuregelung von Managervergütungen verabschiedet. Dieses sieht unter anderem vor, Bonuszahlungen künftig nicht mehr ausschließlich am kurzfristigen Unternehmensgewinn auszurichten und teilweise erst nach Vertragsende auszu zahlen.<sup>2</sup>

Es ist nachvollziehbar und richtig, dass die Politik weltweit an der Regulierungsschraube dreht: Den Bürgern, die während der schwersten Krise seit den 1930er Jahren sehr viel Geld verloren haben, muss signalisiert werden, dass die Politik alles unternimmt, damit eine solche Krise nicht noch einmal vorkommt. Andererseits ist niemandem damit gedient, wenn Banken ihrer Freiräume vollständig beraubt und künftig nur noch verwaltet werden. Der unternehmerische Impetus in Banken darf nicht durch ein zu hohes Maß an Regulierung erstickt werden,<sup>3</sup> es sei denn, man nähme vollends von

<sup>1</sup> Der bisherige, wesentlich durch das Basel II-Regime geprägte Regelrahmen hat sich in den Augen nahezu aller Experten als unzureichend erwiesen. So bestand für Banken weltweit die Möglichkeit, ihre Bilanzsumme durch den Aufbau von immer höheren Risikoaktiva in gigantischem Umfang auszuweiten, ohne dass dieser Expansion eine hinreichende Eigenkapitaldecke gegenüberstanden hätte: Bei der Schweizer UBS etwa blieb Beobachtern zufolge „das Bilanzsummenwachstum ... faktisch unbegrenzt... Auf kritische, bankinterne Berichte wurde nicht reagiert. Die Front-desks operierten ohne Limiten, und die fundamentalen Schwächen des Subprime-Segments blieben unbeachtet“. So *Nikolaus Blattner* in: „Der Igel ist dem Hasen meist voraus. Für eine robustere Regulierung und größere Eigenkapitalpolster der Banken“, *Neue Züricher Zeitung* vom 3.10. 2008.

<sup>2</sup> Vgl. diesbezüglich auch das am 9.2. 2010 vom Bundeskabinett beschlossene „Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen“.

<sup>3</sup> Schon jetzt ist die für Banken geltende Regulierung keineswegs gering. So sind Bankvorstände durch das Kreditwesengesetz, aber insbesondere durch die MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement, vgl. Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht – BaFin, 5/2007) einem relativ strengen Prüfsystem unterworfen. Bankvorstände müssen jederzeit den Überblick über das Gesamtrisikoprofil des von ihnen geleiteten Instituts haben. Die Risiko- und Geschäftsstrategie wird einer jährlichen Überprüfung durch die BaFin unterzogen. Aktivitäten in neuen Produkten und auf neuen Märkten bedürfen der Genehmigung. Insbesondere sollen Markt- und Marktfolgeaktivitäten im Kreditgeschäft auf der Ebene der Geschäftsleitung klar voneinander getrennt werden. Selbiges gilt für das Verhältnis von Handel und Risikocontrolling zueinander – auch hier lautet die Devise „Funktionstrennung“.

der Zielsetzung Abstand, dass eine Bank in erster Linie immer noch dazu da ist, Gewinne zu erwirtschaften. Auch muss die Frage erlaubt sein, wie es künftig gelingen soll, dringend benötigte Topkräfte für Führungspositionen in Banken zu gewinnen, wenn letztere aufgrund gesetzlicher Vorgaben zumindest vorübergehend keine marktgerechten Vergütungspakete mehr anbieten können. Eine pauschale Deckelung von Vorstandsgehältern ist wenig zielführend, steht sie doch dem ureigensten Interesse eines Unternehmens entgegen, durch eine gute und mithin angemessen vergütete Führung aus der Krise herauszukommen. Auch wird es dem Aufsichtsrat extrem erschwert, seiner Pflicht, die besten Köpfe für die Führung des Unternehmens zu finden, in vollem Umfang nachzukommen.

Die Aufgabe lautet demnach, die Balance zu wahren zwischen der notwendigen Verschärfung des Regulierungsrahmens auf der einen und der Bewahrung unternehmerischer Dynamik in Banken zum Vorteil aller „Stakeholder“ auf der anderen Seite.

## B. Bankenmarkt und Geschäftsmodelle

### Marktwirtschaft muss Leitprinzip des Bankensystems bleiben.

Diese Balance zu finden, ist auch deshalb wichtig, weil den Banken in einer modernen Volkswirtschaft auch künftig eine Schlüsselrolle zukommen wird. Banken sind eben mehr als ein „normaler“ Wirtschaftsakteur. Sie sind beispielsweise, zumal in Deutschland, der wichtigste Partner des Mittelstands. Viele Mittelständler könnten ohne ihre „Hausbank“<sup>4</sup> gar nicht leben, geschweige denn expandieren. Mittelständische Unternehmen haben in der Regel nicht die Zugänge zum Kapitalmarkt, über die börsennotierte Konzerne verfügen. Dies nimmt ihnen die Möglichkeit, sich etwa über Anleihen frisches Kapital zu besorgen. Sofern nicht ein entsprechendes Vermögen einer oder der Eigentümerfamilien herangezogen werden kann, führt an der Bank als Partner für die Kapitalbeschaffung kein Weg vorbei. Dasselbe gilt für Transaktionen, Devisenhandel oder den ganzen Bereich der Vermögensverwaltung: Auf all diesen Gebieten ist die Rolle der Banken derart zentral und ist auch die unternehmerische Kreativität und Lösungskompetenz von Banken so unverzichtbar, dass eine zu starke Beschränkung der Spielräume, in denen Banken agieren, fast zwangsläufig zur Begrenzung von Wachstumschancen führt.

Vor diesem Hintergrund ist es auch keine Alternative, Banken dauerhaft im Besitz des Staates zu halten. Für eine Übergangszeit und um große, systemrelevante Institute vor dem Kollaps zu bewahren, mag dies eine vertretbare Lösung gewesen sein. Dessen ungeachtet gibt es zu einem konsequent marktwirtschaftlich ausgerichteten Bankensystem aber überhaupt keine Alternative. Der Staat ist nachweislich nicht „der bessere Banker“, wie ja auch die Politik selbst wiederholt bekundet hat.<sup>5</sup> Dieser Auffassung müssen aber auch Taten folgen: Die im Zuge der Krise eingegangenen Beteiligungen müssen zurückgefahren werden (Exit-Strategie). Parallel dazu muss das System der öffentlich-

---

Nicht zuletzt nimmt die Aufsichtsbehörde regelmäßig die Liquiditätssituation der Institute und – zentral – deren Kernkapitalquote unter die Lupe.

<sup>4</sup> Der Begriff „Hausbank“ ist vor allem in Deutschland geprägt worden; ein Äquivalent gibt es in anderen Ländern nicht.

<sup>5</sup> Vgl. dazu auch: *Cornett, M.M. et al*, The Impact of State Ownership on Performance Differences in Privately-owned versus State-owned Banks: An international Comparison, June 30, 2008, abrufbar unter: <http://ssrn.com/abstract=1268989>.

rechtlichen Banken unter Effizienzgesichtspunkten einer kritischen Bewertung unterzogen werden. Dies auch vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es ja vor allem die deutschen Landesbanken waren, die sich beispielsweise im Subprime-Markt verhoben und dadurch Milliardenverluste verursacht haben.

Neben einer Überprüfung des momentanen Zuschnitts der Landesbanken ist es dringend erforderlich, die derzeitige Zersplitterung des deutschen Bankenmarktes zu überwinden. Heute zerfällt dieser Markt in eine Vielzahl von Einzelinstituten. Die wenigsten von ihnen werden den Anforderungen des globalen Finanzgeschäfts gerecht. Auch die kleineren, vom Geschäftsmodell her eher lokal oder regional agierenden Institute müssen sich (zumindest teilweise) organisatorisch neu aufstellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. zu werden. Dies heisst nicht zwingend, dass wir durchgehend größere Banken benötigen. Jedoch bedarf es, zumindest mit Blick auf den internationalen Markt, deutlich stärkerer Banken.<sup>6</sup> Stärke resultiert vor allem aus Eigenkapital, weswegen die eingangs beschriebenen Regulierungstendenzen vom Grundgedanken her in die richtige Richtung gehen: Ausreichend Eigenkapital ist die Voraussetzung dafür, erhöhte Risiken einzugehen, aus denen wiederum höhere Ertragschancen zum Vorteil aller Share- und Stakeholder resultieren.

Wenn es gelingt, die derzeitige Zersplitterung des (deutschen) Bankenmarktes zu überwinden, dann muss es in dem Zusammenhang auch zu einer stärkeren Unterscheidbarkeit der Geschäftsmodelle voneinander kommen. Der Fokus der Sparkassen, auch der größeren unter ihnen, muss klar auf der Unterstützung der regionalen Wirtschaft, des regionalen Mittelstandes und der Privatkunden liegen. Darin liegt zum Teil auch eine strukturpolitische Aufgabe, aus der die kommunale Eigentümerschaft der Mehrzahl der Sparkassen ihre Legitimation bezieht. Der Fokus der privaten Geschäfts- oder Investmentbanken wird künftig hingegen noch stärker auf den internationalen Finanzmärkten und den dort sich bietenden Geschäftsmöglichkeiten liegen, etwa bei Transaktionen, in der globalen Vermögensverwaltung oder auch im Wertpapierhandel. In diesen Märkten – so lautet eine wesentliche Lehre aus der Krise – sollten nur noch diejenigen Institute aktiv sein, die von ihrer Kapitalausstattung, aber auch von ihrer Managementkompetenz her die notwendigen Ressourcen dafür haben.

In diesem Zusammenhang wird offenkundig, dass sich das Anforderungsprofil an einen Bankvorstand zwingend aus dem spezifischen Geschäftsmodell ableitet: Der Vorstand einer Sparkasse hat ein anderes Profil als ein Investmentbanker. Und ein Landesbanker muss andere Fähigkeiten mitbringen als ein Privatbankier. Der folgende Abschnitt beschreibt thesenhaft, welche Kompetenzen der Vorstand einer größeren, nicht in öffentlicher Hand befindlichen Geschäftsbank mitbringen muss, um den Interessen seiner Stakeholder ebenso gerecht zu werden wie den Anforderungen des regulatorischen und letztlich auch des öffentlichen Umfeldes.

---

<sup>6</sup> Der – radikal anmutenden – Forderung *Nouriel Roubinis*, wonach Großbanken „sich selbst zerschlagen“ sollten (vgl. Handelsblatt vom 10.5.2010), da sie per se systemgefährdend und kaum steuerbar seien, vermögen wir insoweit nicht zu folgen.

## C. Kompetenzprofil eines Bankvorstands (unter besonderer Berücksichtigung des Chief Risk Officer)

### Banken müssen „industriell“ geführt werden.

Traditionell ist das Kreditgeschäft die Kernlegitimation einer Bank. Daraus resultiert, dass viele Bankvorstände in ihrem Selbstverständnis vom Kreditgeschäft geprägt sind. Damit wird zwar den formalen Voraussetzungen nach dem Kreditwesengesetz Genüge getan. Aber ein zu starker Fokus auf das Kreditgeschäft allein reicht heute nicht mehr aus. Das Bankgeschäft ist sehr viel komplexer geworden: Es reicht, wie schon angedeutet, von der Begleitung internationaler Transaktionen über das Management institutioneller oder privater Assets bis hin zum Kapitalmarktgeschäft, etwa in Form von Anleiheemissionen im Auftrag großer, börsennotierter Konzerne. Die Vergabe von Krediten stellt in diesem Portfolio nur noch einen von vielen Bereichen dar, die ein Bankvorstand abdecken können muss. Prägung und Anforderungsprofil stimmen daher in vielen Fällen nicht mehr überein, der Kompetenzradius eines Bankvorstands hat sich signifikant weiterentwickelt. Der moderne Bankmanager muss Strukturen organisieren und Prozesse managen können. Letztlich müssen Banken im globalen Wettbewerb wie eine Corporation, also „industriell“ geführt werden. Dabei werden die Karrieren wohl auch weiterhin vor allem in den Spezialbereichen gemacht. Die Ausbildung von Vorständen zu Generalisten mit übergreifenden Einblicken und Kompetenzen findet nach wie vor nur in begrenztem Ausmaß statt. Das muss sich ändern, wenn Banken auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet sein wollen.

Dies heißt freilich nicht, dass jedes Vorstandsmitglied die ganze Bandbreite des Angebotsspektrums einer Bank beherrschen muss. Vielmehr bringt es die Komplexität der einzelnen Segmente mit sich, dass jedes von ihnen durch einen darauf spezialisierten Experten betreut werden sollte. Eine Schlüsselrolle unter diesen Experten kommt – zumal im Lichte der Krise – dem Chief Risk Officer (CRO) zu.

### Der CRO muss als strategischer Berater im Vorstand verankert sein.

In der Funktion des CRO spiegelt sich, wie in einem Brennglas, der für das Geschäftsmodell der Banken typische Risk-return-trade-off wider, also die permanente Abwägung (bzw. auch die Verknüpfung) zwischen Ertrag und Risiko. Als ausführendes Organ seiner Anteilseigner (shareholder) ist der Vorstand einerseits gehalten, Ertragspotentiale aufzuspüren und zu nutzen. Andererseits dürfen die Interessen der Gläubiger einschließlich der Einleger, denen gegenüber die Bank eine Treuepflicht (fiduciary duty) hat, unter keinen Umständen vernachlässigt werden. Bankvorstände müssen also jederzeit sowohl ihre Shareholder als auch ihre Stakeholder im Blick haben<sup>7</sup> – neben die Equity Governance tritt die Debt Governance.<sup>8</sup>

Das ist zumindest der Idealzustand. In der Realität hat das Risikomanagement einer Vielzahl von Banken während der Krise erkennbar versagt. Dies hatte zum Teil auch strukturelle Ursachen: In manchen Fällen war der CRO innerhalb eines Instituts schlichtweg nicht richtig positioniert. Es kommt also sehr genau darauf an, welchen Ein-

<sup>7</sup> Vgl. dazu J. R. Macey/M. O'Hara, „The Corporate Governance of Banks“, in: FRBNY Economic Policy Review, S. 91–107, April 2003, abrufbar unter: [http://ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=795548](http://ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=795548).

<sup>8</sup> Heremans, D., „Corporate Governance Issues for Banks. A Financial Stability Perspective“, Februar 2007, abrufbar unter: <http://ssrn.com/abstract=1024693>, S. 3f.

fluss der CRO auf die Gesamtführung einer Bank hat und mit welchen Befugnissen er ausgestattet ist.<sup>9</sup> Entscheidend an dieser Stelle ist, dass eine extrem enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem CRO, dem Vorstandsvorsitzenden (CEO) und den Marktvorständen besteht. Viele der Institute, die während der Krise am tiefsten gefallen sind, hatten ganz offensichtlich das Risk Management eher als eine dienende und somit nachrangige Funktion eingestuft oder zu einseitig auf mathematische Modelle vertraut. Dies hat unvermeidbar dazu geführt, dass die Risikokultur in den entsprechenden Häusern nicht hinreichend ausgeprägt war. CROs müssen mit der Macht ausgestattet sein „to spot promising opportunities and stop reckless trading operations“.<sup>10</sup> Um langfristig Wert addieren zu können, sollte der CRO als eine Art strategischer Berater und unternehmerisch denkender Sparringspartner im Vorstand verankert sein.

Dabei muss die dramatisch gestiegene Komplexität des Bankgeschäfts – bedingt durch die Geschwindigkeit, mit der neue Produkte auf den Markt kommen, wie auch durch die globale Dimension des Geschäfts – umfassend berücksichtigt werden. Das Kompetenzprofil eines CRO wandelt sich in dem Maße, in dem die Krise zahlreiche Banken buchstäblich in ihrem Kern bedroht hat. Häufig hat eine spezifische Form der „Sprachunfähigkeit“ zwischen Risikospezialisten und Marktverantwortlichen in Verbindung mit mangelnder Risikokultur dazu geführt, dass viel zu hohe Risiken eingegangen wurden. Damit sich dies nicht wiederholt, muss der CRO über drei Kernkompetenzen verfügen: eine breite und tiefe Markt- und Produktkenntnis, hohe analytische (mathematische) Fähigkeiten zum Verständnis der sich ergebenden und ständig verändernden Risikosituationen sowie ein gesunder Menschenverstand, gepaart mit hoher Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit. Eine ausreichende Seniorität hilft dem CRO dabei, mit seinen Vorstandskollegen „auf Augenhöhe“ zu kommunizieren. Dass der Risikovorstand sich dabei, sozusagen als institutionalisierter warnender Zeigefinger, nicht immer beliebt macht, sondern seitens der für den Vertrieb verantwortlichen Kollegen auch einmal als „Geschäftsverhinderer“ wahrgenommen wird, liegt in der Natur seines Amtes.<sup>11</sup> Davon unbeeindruckt, muss der CRO stark genug sein, um im gesamten Haus eine gesunde, wirkungsvolle Risikokultur zu etablieren. Dabei muss er sich auf den uneingeschränkten Rückhalt desjenigen verlassen können, der die Verantwortung für die Gesamtführung der Bank trägt: den Chief Executive Officer (CEO).

## D. Der CEO der Zukunft

Der Vorstandsvorsitzende (CEO) einer Bank muss zum einen das Bankgeschäft und seinen Markt extrem gut kennen. Idealerweise bringt er dazu langjährige Erfahrung aus mindestens einem Kern- (=Markt-)bereich einer Bank mit. Das kann, muss aber nicht zwingend das Kreditgeschäft sein. Ohnehin ist es eine Fama, dass Vorstände besser in der Lage sind, Kreditentscheidungen von besonderer Tragweite zu treffen. Dies kann

---

<sup>9</sup> Chief Risk Officer: Five answers from Lisa D. Zonino, Egon Zehnder International, New York, abrufbar auf: [www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com).

<sup>10</sup> Ebda.

<sup>11</sup> Experten wie Prof. Ingo Walter, New York University, sprechen in diesem Zusammenhang von der „sociology of boards“, die durch den CEO austariert werden müsse, um nicht zu einer „strategic dysfunctionality“ auszuarten. Vgl. dazu: Gayatri Iyer, „Bringing Directors Up to Speed“, in Risk Professional, Juni 2009, S. 64, abrufbar unter: <http://www.riskprofessional-digital.com/riskprofessional/200906/?pg=67>.

schon deshalb nicht funktionieren, weil Vorstände selber nicht mehr die Kreditprüfung vornehmen (können).

Unabhängig davon genügt es für die CEO-Rolle bei weitem nicht, eines oder mehrere Teilgebiete des Bankgeschäfts zu beherrschen. Vielmehr muss der CEO, sobald er in diese Position gelangt ist, in der Lage sein, von seinem (zweifelsohne unverzichtbaren) Expertenwissen zu abstrahieren. Der CEO ist für das große Ganze, die strategische Führung verantwortlich. Weitblick, Beurteilungsvermögen und Überzeugungskraft sind dafür mindestens so wichtig wie die langjährige Erfahrung in einer oder der anderen Sparte.

Insgesamt lassen sich die Anforderungen an den CEO der Zukunft in fünf Thesen zusammenfassen:

- Der CEO muss Leadership verstehen und leben.
- Der CEO einer Bank braucht Intuition.
- Kommunikationsfähigkeit ist eine der entscheidenden Voraussetzungen für einen erfolgreichen CEO.
- Der CEO muss seinen Vorstand zu einem schlagkräftigen Team formen.
- Der CEO muss Werte und geschäftliche Ziele in Einklang bringen können.

### **Leadership**

„Leadership“ bedeutet in den vor uns liegenden, in mehrfacher Hinsicht unabsehbaren Zeiten sehr viel mehr als noch vor einigen Jahren.<sup>12</sup> In einem vergleichsweise übersichtlichen, weniger global geprägten Geschäftsumfeld mag es genügt haben, Business-Ziele zu definieren, die Organisation auf die Erreichung dieser Ziele auszurichten und den Aktionären am Ende des Geschäftsjahres einen angemessenen Gewinn abzuliefern. Moderne, nachhaltige Leadership hingegen reicht weit darüber hinaus: Angesichts einer „permanent crisis of serious and unfamiliar challenges“<sup>13</sup> müssen Leader – darunter auch Bank-CEOs – ein ausgeprägtes Maß an strategischer Führungskompetenz an den Tag legen. Strategie und Unternehmertum („Entrepreneurship“) sind unverzichtbar in einem globalisierten Wettbewerbsumfeld, welches durch disruptive Technologien ebenso gekennzeichnet ist wie durch das ständige Aufkommen neuer Spieler, etwa aus den Schwellenländern. Eine Bank mag im nationalen Markt unangefochten an der Spitze stehen – über ihre internationale Position ist damit noch gar nichts gesagt. Hier gilt es, Bewegungen im Markt frühzeitig zu erspüren und angemessen darauf zu reagieren – etwa durch die Stärkung vorhandener oder den Aufbau neuer Kompetenzfelder, um nur zwei Optionen zu benennen. Unternehmerisches Ziel dabei sollte sein, nachhaltigen Erfolg zu schaffen; die verbissene Jagd nach dem schnellen Profit hat in diesem Konzept keine Priorität.

### **Intuition**

Mit strategischer Kompetenz allein ist das Anforderungsprofil des Bank-CEO aber noch nicht hinreichend umschrieben. Hinzu kommt das, was wir Intuition nennen: die Fähigkeit, die internen Strukturen und besonderen „Gesetze“ einer Bank und des Marktes zu verstehen, Konfliktherde zu erkennen und die zu ihrer Überwindung notwendigen Schritte zu initiieren. Der CEO benötigt Intuition, um Störpotentiale innerhalb des Vorstands zu identifizieren und in positive Energie umzuwandeln. Generell müssen

---

<sup>12</sup> Vgl. dazu u. a. R. M. Kanter, „Leadership and the Psychology of Turnarounds“, Harvard Business Review (HBR) Onpoint, Herbst 2008 (Erstveröffentlichung im Juni 2003), S. 72 ff.

<sup>13</sup> R. Heifetz, A. Grashow und M. Linsky, „Leadership in a (Permanent) Crisis“, Harvard Business Review (HBR), Juli/August 2009, S. 2.

Unternehmenslenker – so auch Bankvorstände – täglich unter enormem Zeitdruck eine Vielzahl wichtiger Entscheidungen treffen. Auch dafür ist es unabdingbar, dass ein Leader sich, neben seinen analytischen Fähigkeiten, auf seine Intuition – „die rechte Hälfte des Hirns“, wie Experten es nennen – verlassen kann.<sup>14</sup>

Ganz besonders ist diese Intuition im Bereich der Personalführung gefragt: Der Vorstandsvorsitzende einer Bank muss einen signifikanten Anteil seiner Zeit darauf verwenden, den oder die geeignete/n Kandidaten/in für den Vorstand sowie alle zentralen Führungspositionen mit auszuwählen und die der finalen Entscheidung vorausgehenden Prozesse zu begleiten. Die besondere Aufmerksamkeit für das Personalthema ist auch dadurch zu rechtfertigen, dass ein erfolgreiches, vorausschauendes Personal- und Talentmanagement heute als ein entscheidendes Differenzierungskriterium im Markt betrachtet werden kann.

### **Kommunikationsfähigkeit**

Einhergehend mit der erforderlichen Intuition, müssen Bankvorstände auch exzellent in der Kommunikation sein. Dies hat sich – leider – in der jüngeren Vergangenheit nicht als selbstverständlich erwiesen: Auf den verschiedenen Stufen der Banken-, Finanz- und zuletzt der Euro-Krise war die öffentliche Präsenz der Banken – ihre konstruktive Teilhabe an der Diskussion über Schwächen und Zukunft des Finanzsystems – eher schwach ausgeprägt. Dies hat das Reputationsproblem der gesamten Finanzindustrie eher noch verschärft. Heute und in Zukunft muss ein Bankvorstand – und insbesondere der CEO – in der Lage sein, sich sämtlichen Stakeholdern gegenüber verständlich zu machen. Im Rahmen einer regelmäßigen, konsistenten und glaubwürdigen Informationspolitik muss er für die Richtigkeit seiner unternehmerischen Entscheidungen werben. Dieses Werben beginnt im Inneren einer Bank, also gegenüber den Vorstandskollegen, den übrigen Führungskräften sowie allen weiteren Mitarbeitern. Von diesen wird schließlich erwartet, dass sie die getroffenen strategischen Entscheidungen adäquat umsetzen. Also haben sie auch einen Anspruch darauf, die Beweggründe hinter diesen Entscheidungen hinreichend vermittelt zu bekommen. Ein Bank-CEO, der sich in seinem Vorstandsbüro einmauert und glaubt, eine globale Organisation per Email steuern zu können, unterschätzt die Bedeutung der persönlichen Begegnung, des Austausches und Gesprächs. Gefragt ist an dieser Stelle die offene, auch und gerade für Kritik empfängliche Kommunikation in einem Prozess permanenter Veränderung. Dialog mit und Respekt vor allen Beteiligten, offene Zusammenarbeit sowie die Förderung von Initiative und Kreativität – so lauten die Wesensmerkmale einer die Mitarbeiter motivierenden „Führung durch Kommunikation“.

Auf der Basis einer kommunikativen Verankerung der Unternehmensstrategie im Inneren lässt sich dann auch der Dialog mit den Eigentümern, dem Kapitalmarkt, Kunden, Medien und Gesellschaft gestalten. Und dieser Dialog ist extrem wichtig: Seiner Natur nach ist das Bankgeschäft eher intransparent; Banken bewegen „körperlich Ungreifbares“.<sup>15</sup> Durch die Geschichte hindurch wurde das Bankgeschäft „als etwas Unheimliches, geradezu Blasphemisches angesehen [...], nahe an der Schwarzen Kunst, die mit der Hilfe des Teufels aus dem Nichts Reichtümer entstehen ließ“.<sup>16</sup> Heute sind es

<sup>14</sup> Vgl. dazu Egon P. S. Zehnder, *A Celebration of Leadership*. Address delivered in Mexico City, Mexico, October 27; 1988. Zehnder sagte dort u. a.: „(A) leader must be able to trust his intuition and to feel confident that his intuitive and analytical skills are working in harmony rather than in opposition“.

<sup>15</sup> So Martin Mosebach, in seinem Essay „Die Banken und die Stadt“, erschienen in: M. Wedell (Hrsg.), „Die Bank in der Gesellschaft. Das Engagement der Dresdner Bank“, Frankfurt/Main 2009, S. 183–191, hier: S. 185.

<sup>16</sup> Ebda.

Exzesse einzelner Institute im Eigenhandel, darunter wettähnliche Geschäfte wie etwa Leerverkäufe, die in vielen Menschen ein zunehmendes Unbehagen gegenüber Banken aufsteigen lassen. In dieser Umgebung offen und glaubwürdig zu kommunizieren und dadurch neues Vertrauen – „die wichtigste Währung auf dem Finanzmarktsektor“<sup>17</sup> – zu stiften, wird insoweit immer mehr zu einer Schlüsselqualifikation von Bank-CEOs. Kühle Rechner und Technokraten, die sich ins Detail des Tagesgeschäfts flüchten, springen hier eindeutig zu kurz.

### **Teamfähigkeit**

Dem CEO wie auch dem CRO kommen innerhalb eines Bankvorstandes zweifelsohne Schlüsselrollen zu. Daneben nehmen aber auch der Chief Operations Officer (COO), der Chief Information Officer (CIO) sowie die für die einzelnen Marktsegmente zuständigen Kollegen zentrale Funktionen ein, deren Zuständigkeiten jeweils klar voneinander abgegrenzt sein müssen (accountability). Dabei nützt es wenig, wenn jeder dieser Protagonisten einzig und allein danach strebt, auf seinem eigenen Fachgebiet zu glänzen. Entscheidend für die Differenzierung im Markt ist vielmehr die Teamfähigkeit der um den Vorstandstisch herum versammelten Experten. Sie wird auch die Handlungsfähigkeit einer Bank wesentlich prägen. So ist beispielsweise im Angesicht begrenzter Ressourcen jede Entscheidung für eine Investition (oder eine Desinvestition) immer auch eine Entscheidung gegen eine andere Investition. Dies könnte ein Vorstandsmitglied, das für die abgelehnte Investition votiert hat, demotivieren. Um dies zu verhindern, bedarf es sowohl der nötigen Fairness im Umgang miteinander als auch einer hinreichenden Transparenz in der Entscheidungsfindung.

Dabei muss man der Realität ins Auge sehen: Gerade in Zeiten der Krise stellt es eine große Herausforderung dar, gute Einzelspieler zu einem wirklich schlagkräftigen Team zu formen. Hier hängt vieles von der Integrationskraft wie auch von der (oben bereits erwähnten) Intuition des CEO ab: Er muss Interaktions- und Verhaltensmuster erkennen und verstehen sowie den Beitrag und die Eignung jedes einzelnen Vorstandsmitglieds identifizieren und einbinden können. Stärken und Verbesserungspotentiale eines Vorstandsteams gilt es ebenso zu fördern, wie Schwachstellen offen adressiert werden müssen. Je systematischer und professioneller dies geschieht, desto wirkungsvoller kann die Leistungsfähigkeit und strategische Kompetenz eines Bankvorstands im Sinne der Orchestrierung von Einzeltalenten gestärkt werden.

### **Werte**

Angesichts der Reputationskrise, in die die Banken hineingeraten sind, kann sich das Anforderungsprofil eines Bank-CEOs nicht in seiner Fähigkeit erschöpfen, modernste Managementprinzipien anzuwenden. Dafür hat sich das öffentliche Umfeld der Banken zu tiefgreifend gewandelt: Führende Protagonisten des Banking wurden zumindest eine Zeitlang in den Medien regelrecht geächtet. Der Vorwurf der „Gier“ steht weiterhin im Raum, und manch ein Politiker will „den Bankern das Handwerk legen“, wie es im Zuge der Euro-Krise im Frühjahr 2010 von höchster Stelle hieß. Seiner Aufgabe gerecht wird der Bankvorstand vor diesem Hintergrund erst dann, wenn sein Handeln an ein erkennbares Wertegerüst rückgekoppelt ist. Prinzipien sind etwas anderes als Regeln, und ohne ethisch basierte Prinzipien ist die nächste Krise vorprogrammiert. Das sagen inzwischen die meisten Banker auch selbst: „Die Welt braucht Banken und gute Finanzdienstleistungen... Aber wir müssen eine wichtige Lehre aus der Krise ziehen.

---

<sup>17</sup> *Friedrich von Metzler*, Pers. Haftender Gesellschafter des Bankhauses B. Metzler seel. Sohn & Co., im Gespräch mit *Der Familienunternehmer*, Ausgabe August/September 2009, S. 8.

Die Arroganz, die Gier und der Missbrauch von Vertrauen, die in der Krise blossgelegt wurden, sind nicht zu verzeihen. Wir müssen wieder eine neue Ethik finden“.<sup>18</sup>

Worin diese „neue Ethik“ besteht, darüber herrschen verschiedene Auffassungen. Einigen schwebt „der Topos des gediegenen, nüchternen, kühl rechnenden Bankiers und Unternehmers“ vor, den „ein Schuss Skepsis gegenüber allzu weitreichenden Projekten“ auszeichne.<sup>19</sup> Man fühlt sich an den Leitspruch der Buddenbrooks erinnert, wonach der (ehrbare) Kaufmann „mit Freuden bei den Geschäften am Tage“ sein, aber doch nur solche eingehen möge, dass er „bei Nacht auch ruhig schlafen“ könne. Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich greift diesen von Thomas Mann vor über einhundert Jahren gesponnenen Faden in gewisser Weise auf, wenn er Manager dazu auffordert, ihr „Wirtschaftsdenken nicht von ihrem Selbstverständnis als anständige Bürger ab(zu)spalten“.<sup>20</sup> Laut Ulrich ist es „unverantwortlich“, wenn sich die „Spekulationsmentalität“ der Manager „von jeder Rücksichtnahme auf lebenspraktische Folgen ablöse“. Dem „verselbständigten Gelddenken“ müsse ein Ende bereitet werden. Eine Gesellschaftsordnung sei dann ausgewogen, wenn „nicht alles der ökonomischen Ordnung untergeordnet“ werde.<sup>21</sup>

In gesteigerter Form finden sich diese Forderungen in der Enzyklika „Caritas in veritate“ wieder, die Papst Benedikt XVI. am 29.6. 2009 vorgelegt hat. Benedikt zufolge „müssen die Regeln der Gerechtigkeit von Anfang an beachtet werden, (also) während der wirtschaftliche Prozess in Gang ist, und nicht erst danach oder parallel dazu“. Die früher vorherrschende Regel, wonach es denkbar war, „der Wirtschaft die Schaffung des Reichtums anzuvertrauen, um dann der Politik die Aufgabe anzuvertrauen, diesen zu verteilen“, sei so heute nicht mehr gültig.<sup>22</sup>

Mit den verschiedenen Einlassungen zu einer neuen ökonomischen Ethik ist die Latte hoch gelegt. Aus unserer langjährigen, aber auch sehr aktuellen Erfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen in der Finanzindustrie (wie auch in vielen weiteren Branchen) lassen sich einige Kernbegriffe heraus destillieren, die in der Verbindung eine Art „ethisches Grundgerüst“ des Managers (einschließlich des Bankvorstandes) ergeben mögen. Dazu zählen: Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Solidität; Offenheit und Verbindlichkeit; Respekt vor dem Anderen, Toleranz und Fairness. Wer sich an diese Grundwerte hält, sie reflektiert und anschließend täglich vorlebt<sup>23</sup> – der hat die Chance, die berechtigten Erwartungen aller Anspruchsgruppen an ein ethisch geleitetes Verhalten von Führungskräften der Wirtschaft zumindest näherungsweise zu erfüllen.<sup>24</sup> Dabei geht es wiederum nicht um reinen Altruismus: Ein Bankvorstand darf seine Verantwortung

<sup>18</sup> Stephen Green, Verwaltungsratsvorsitzender der HSBC, in einem Interview mit der FAZ am 18.7. 2009, S. 22.

<sup>19</sup> So der Buchautor Peter Koslowski im Interview mit wiwo.de vom 31.7. 2009, abrufbar unter: <http://www.wiwo.de/politik/das-leben-in-der-hochstapler-oekonomie-404466/>. Siehe auch Peter Koslowski, „Die Ethik der Banken und der Börse“, 2009.

<sup>20</sup> „Es gibt eine Alternative zur Gewinnmaximierung“, Interview in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung (FAS) vom 12.7. 2009, S. 34. Peter Ulrich ist Gründer des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen und Autor des Standardwerks „Integrative Wirtschaftsethik“, 4. Auflage.

<sup>21</sup> ebda.

<sup>22</sup> Enzyklika „Caritas in veritate“, 3. Kapitel, Absatz 37: „Brüderlichkeit, wirtschaftliche Entwicklung und Zivilgesellschaft“, abrufbar unter: [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate\\_ge.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_ge.html).

<sup>23</sup> „... leaders who are able to achieve (a high) level of alignment and congruence between what they say and what they do, ... inspire and motivate their followers“, schreiben Namrita S. Jhangiani und Damien O'Brien in: Navigating the Knife-edge: Great leaders master high-decisions whilst still building loyalty and moving their organisation forward. THE FOCUS Vol. X/I, S. 16–19, hier: S. 19.

<sup>24</sup> Vgl. zur Bedeutung von Ethik als Charakteristikum kraftvoller Leadership nochmals E. Zehnder, A Celebration of Leadership, Rede in Mexico City, 1988 (siehe Anm. 17).

gegenüber seinen Stakeholdern ebenso wenig aus den Augen verlieren wie die Befolgung ethischer Prinzipien. Die Kunst besteht darin, beides miteinander in Einklang zu bringen.

## E. Banken und Gesellschaft – ein Ausblick

### Bankvorstände müssen sich der öffentlichen Debatte stellen.

„Als Manager ist es meine Aufgabe, der Gesellschaft zu dienen“. Diesen Schwur leisten Absolventen der Harvard Business School neuerdings bei ihrer Abschiedszereemonie.<sup>25</sup> Der Gesellschaft zu „dienen“ – liegt darin auch die eigentliche Bestimmung des Bankvorstands am Ausgang der Krise? Oder worin sonst besteht die Rolle der Banken in der Gesellschaft, wenn nicht darin, die Kreisläufe der Realwirtschaft, in der Güter produziert und konsumiert werden, jederzeit mit der dafür erforderlichen Liquidität zu versorgen?

In jüngerer Vergangenheit haben die Banken diese Frage für sich selbst beantwortet, indem sie sich auf die Rolle eines bloßen Dienstleisters der sogenannten Realwirtschaft nicht mehr beschränken mochten. Stattdessen begannen sie damit, sich in einer wachsenden Zahl neuer Geschäftsfelder zu betätigen: im Eigenhandel, im Investmentbanking und zuletzt im immer schwungvolleren, aber auch immer intransparenteren Verbriefungsgeschäft. Das Bankgeschäft hat sich dabei in gewisser Weise verselbständigt: Geld wurde zu Geld gemacht, ohne den Umweg über die Realwirtschaft gehen zu müssen. Nachdem dieses Experiment zu den hinlänglich bekannten, extremen Marktverwerfungen der Jahre 2007 ff. führte, wird heute wieder vermehrt die Frage nach der dienenden Funktion der Banken gestellt.<sup>26</sup> Grundsätzlich stimmt es, dass die Banken ihre Rolle als Antriebsriemen der Realwirtschaft nicht vernachlässigen dürfen. Gleichwohl wird man sie kaum dazu zwingen können, sich mit dieser Funktion zu bescheiden. Dafür ist das Bankgeschäft als Industrie viel zu weit entwickelt und in seinen heutigen Ausmassen schließlich auch ein bedeutender Beschäftigungsmotor. Dieses Rad kann und sollte nicht zurückgedreht werden.

Wenn aber Banken auch künftig stärker mit Risiken umgehen werden als andere Branchen, dann dürfen wir von ihren Vorständen – und hier ganz besonders den CEOs – mindestens zwei zentrale Dinge erwarten. Zum einen müssen sie ihr Handeln an einem neuen, der Nachhaltigkeit verpflichteten Leitbild ausrichten – dies auch deswegen, weil die vielzitierte Krise keineswegs überstanden ist:<sup>27</sup> Konjunkturelle Aufhellungen können nicht darüber hinweg täuschen, dass wir uns in einer Phase anhaltender, „säkularer“ Umwälzungen befinden, von denen die Finanzkrise seit 2007/2008 vermutlich nur einen Streckenabschnitt darstellt.<sup>28</sup> Die nächste Phase der „Globalisierung“ wird Beobachtern zufolge durch „more diversified engines of global growth, a reduction in glo-

<sup>25</sup> Zitiert nach: *Julia Löhr*, „Harvard schwört der Gier ab“, Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), vom 08./09.08.2009, S. C6.

<sup>26</sup> Laut FDP-Generalsekretär *Christian Lindner* sollen sich die Banken wieder auf ihre „dienende Funktion“ konzentrieren: FAZ vom 14.5.2010, Seite 2.

<sup>27</sup> „The crisis is far from over“, konstatieren bspw. *R. Heifetz*, *A. Grashow* und *M. Linsky* in: „Leadership in a (Permanent) Crisis“, Harvard Business Review (HBR), Juli/August 2009, Seite 2.

<sup>28</sup> Zum Phänomen und den Ausprägungen dieser „ongoing secular transformations“ vgl. grundlegend: *Mohamed A. El-Erian*, „When Markets Collide. Investment Strategies for the Age of Global Economic Change“, New York 2008.

bal trade and payments imbalances, the return of more profound inflationary pressures and a more diversified allocation of investible funds around the world“ gekennzeichnet sein.<sup>29</sup> Angesichts dieses Szenarios liegt es gerade an den Banken, für Stabilität in den Märkten zu sorgen. Auch um Glaubwürdigkeit zurück zu gewinnen und Bleibendes zu schaffen, gibt es zu einer langfristigen Orientierung des Geschäfts keine Alternative. Wir gehen sogar so weit zu sagen, dass ohne eine von Grund auf erneuerte Management- und Führungskultur, die sich am Leitbild des nachhaltigen Wirtschaftens orientiert, eher von neuen Krisenschocks auszugehen ist, als dass die nächsten Jahre wie ein ruhiger Fluss dahinströmen werden. Die Griechenland-Krise des Frühjahrs 2010 stellte zweifelsohne einen solchen Schock dar.

Damit einhergehend, darf zum anderen von Bankchefs erwartet werden, dass sie sich stärker als bislang ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst werden und sich insoweit auch in gesellschaftliche Diskussionen einbringen. Fehlen sie dort, dann nimmt das mitunter tiefe Misstrauen der Öffentlichkeit gegenüber den Banken noch weiter zu. Um die in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzende Entfremdung zwischen Banken und Gesellschaft zu überwinden, sollten sich Bankvorstände viel stärker als bislang der öffentlichen Debatte stellen und ihr richtungsweisende Impulse verleihen. Die Liste der Themen, die die öffentliche Agenda beherrschen, ist lang: Sie reicht von der Klimaproblematik über die demographische Entwicklung mit all ihren Folgen bis hin zur Zukunft unseres Bildungssystems. Aber auch in Fragen der Migration und Integration, der Zukunft der sozialen Sicherungssysteme oder des sozialen Zusammenhalts moderner Gesellschaften sind neue Lösungsansätze dringend gefragt. Bankvorstände, die täglich in globalen Zusammenhängen agieren, mit fremden Kulturen umgehen und in schneller Abfolge Entscheidungen von hoher Tragweite treffen, können genau diese Impulse liefern. Also sollten sie es auch tun – und dadurch dazu beitragen, dass Krisen überwunden und Banken wieder zu „Corporate Citizens“ werden. So können Banken, am Ende eines sicher längeren Prozesses, wieder dort ankommen, wo sie hingehören: in der Mitte der Gesellschaft.

### Ausgewählte Literatur

- Cornett, M.M. et al.*, The impact of State Ownership on Performance Differences in Privately-Owned versus State-Owned Banks: An International Comparison. June 2008. Abrufbar unter: <http://ssrn.com/abstract=1268989>
- Heifetz, Ronald A./Grashow, Alexander/Linsky, Marty*, Leadership in a (Permanent) Crisis. In: Harvard Business Review (HBR), July/August 2009, S. 2.
- Heremans, D.*, Corporate Governance Issues for Banks. A Financial Stability Perspective. February 2007. Abrufbar unter: <http://ssrn.com/abstract=1024693>
- Kanter, Rosabeth M.*, Leadership and the Psychology of Turnarounds. In: Harvard Business Review (HBR) Onpoint, Fall 2008 (Erstveröffentlichung in: HRB Vol. 81. No. 6 June 2003), S. 72.
- Macey, J.R./M. O'Hara*, The Corporate Governance of Banks. In: FRBNY Economic Policy Review April 2003, S. 91–107. Abrufbar unter: <http://ssrn.com/abstract=795548>

---

<sup>29</sup> Ebda., Vorwort, Seite X.