

Finanzbranche

# Ethik und Moral im Bankgeschäft

Die Studie „Strategien der Moral am Kapitalmarkt“ vermittelt einen genaueren Einblick in das Moralverständnis führender Kapitalmarktakteure. Für die BankInformation fasst die Studienautorin die wichtigsten Ergebnisse ihrer Interviews zusammen.

**Irina Kummert**

**A**m Ausgangspunkt der Studie stand die Frage, welche Rolle Ethik und Moral bei der Entstehung sowie im Verlauf der Finanzmarktkrise im Kapitalmarktgeschäft gespielt haben. Das Kapitalmarktgeschäft gilt vielen zwischenzeitlich als moralfreie Grauzone, in der sich gierige, skrupellose Banker auf Kosten der Anleger bereichern. Ethik, Moral und der Kapitalmarkt wurden zum Widerspruch in sich. Der Banker wurde zur Projektionsfläche des Volkszorns. Daher ist es kaum überraschend, wenn Bankenvertreter in Meinungsumfragen zum beruflichen Image auf den hinteren Plätzen landen.

Das Image ist inzwischen so schlecht, dass es sich Bankvorstände mittlerweile gut überlegen, bevor sie sich zu ihrem Moralverständnis öffentlich äußern. Das pauschale Urteil, dass alle Banker unethisch agieren, kennt zumindest in der öffentlichen Meinung fast keine Ausnahmen und jeder offensive

Versuch, sich von unmoralischem Verhalten zu distanzieren, geht eher unter.

Selbst die klassische akademische Philosophie ist mehrheitlich der Auffassung, dass Ökonomie und Moral nichts miteinander zu tun haben. Einerseits wird der Ruf nach mehr Moral im Kapitalmarktgeschäft immer lauter, andererseits ist das gesellschaftliche Klima nicht dazu angetan, sich als Bankenvertreter öffentlich zum Thema zu äußern. In der Konsequenz wurde und wird viel über die Banker und deren Moral geredet, aber nicht wirklich mit ihnen.

## ***Mit Bankenvertretern gesprochen***

Die Studie „Strategien der Moral am Kapitalmarkt“ wollte dies ändern und hatte Erfolg. 38 prominente Kapitalmarktakteure haben sich zum Thema Ethik und Moral am Kapitalmarkt geäußert. Die entsprechenden Interviews fanden von Februar bis Oktober 2012 statt.

Um möglichst authentische Antworten zu erhalten, wurde im Vorfeld vereinbart, dass die Interviews zu wissenschaftlichen Zwecken uneingeschränkt genutzt werden dürfen, aber auf eine Art und Weise veröffentlicht werden, die keine Rückschlüsse auf bestimmte Personen ermöglicht.

In den Gesprächen ging es vor allem darum, Antworten auf folgende Fragen zu bekommen:

- Welchem Ethikverständnis folgen die Kapitalmarktakteure, von denen erwartet wird, dass sie ihr Handeln in hohem Maße an ethischen Grundsätzen ausrichten?
- Welchen ethischen Grundsätzen fühlen sie sich verpflichtet?
- Gibt es ein einheitliches Verständnis der Kapitalmarktakteure davon, was Ethik bedeutet?
- Haben die Kapitalmarktakteure, von denen erwartet wird, dass sie ihr Handeln in hohem Maße an ethischen Grundsätzen ausrichten, überhaupt ein konkretes Verständnis von Ethik?





*Nachhaltiges Wirtschaften basiert auf fairem Umgang mit Geschäftspartnern.*

um deutlich zu machen, welches Verständnis von Ethik und Moral dem eigenen Handeln zugrunde liegt. Sein Handeln an ethischen Grundsätzen auszurichten, sei nicht immer der leichtere und schnellere Weg zum Ziel, so die Meinung. Gleichwohl bestand Einigkeit dahingehend, dass nur auf dieser Basis die langfristige, erfolgreiche Etablierung eines Unternehmens möglich und ein persönlicher Reputationsverlust vermeidbar sei.

### ***Gewinnstreben und Moral – kein Widerspruch***

Mehrheitlich wurde die Auffassung vertreten, dass es keinen grundsätzlichen Widerspruch zwischen Gewinnstreben und Moral gebe. Ohne Gewinn sei der Fortbestand eines Unternehmens nicht zu sichern. Die Gesprächspartner monierten ausdrücklich, dass Gewinnerzielung oft als per se unethisch eingestuft wird. Gewinn sei auch der Lohn für die Übernahme des unternehmeri-

schen Risikos und habe sogar eine soziale Komponente, denn ohne Gewinn seien dauerhaft keine Arbeitsplätze und keine Sozialleistungen sowie Steuerzahlungen möglich. Jedoch wurde das Gewinnstreben ausschließlich zum eigenen Vorteil oder zur Ausbeutung von Mitarbeitern abgelehnt.

Gleichheit und Gerechtigkeit wurden als emotional aufgeladene Begriffe empfunden, die vor allem in der öffentlichen Dis-

kussion und hier insbesondere von Politikern zur Verschleierung von Eigeninteressen missbraucht werden können. Es bestehe schon biologisch keine Gleichheit unter den Menschen, da kein Mensch wie der andere sei. Es sei unmöglich, etwas daran zu ändern, und auch nicht erforderlich, so die Gesprächspartner.

Ungleichheit könne zudem auch Antrieb sein, um zu versuchen, die eigene Situation zu verbessern. Schon der Versuch, Menschen gleich zu machen, sei eine Quelle für Ungleichheit und Ungerechtigkeit. Die Höhe von Gehältern sei kein geeigneter Indikator für Ungerechtigkeit oder Gerechtigkeit. Gehälter seien lediglich Resultate von Angebot und Nachfrage, meinten die Interviewten.

Grundsätzlich lehnten die Gesprächspartner ab, dass Gewinne individualisiert und Verluste sozialisiert werden. Persönliche Verantwortung müsse wieder stärker an persönliche Haftung gekoppelt werden. Hier sprachen sich einige Gesprächspartner für die Einführung einer Bonus-Malus-Regelung aus, die nicht nur Gratifikationen in Form von Bonuszahlungen für erzielte Gewinne, sondern bei negativen Ergebnissen auch Gehaltseinbußen vorsieht. Gerechtigkeit wurde in erster Linie als Fairness im Umgang miteinander definiert.

***Verantwortungslosigkeit:  
Ursache für die Finanzmarktkrise***

Für die Entstehung der Finanzmarktkrise sei nicht eine Perso-

nengruppe allein verantwortlich. Ein Fehlverhalten der Banken wird darin gesehen, dass entstandene Kreditrisiken durch den Verkauf komplexer Strukturen auf andere Institute verlagert worden seien. Vorwürfe seien auch den Instituten in Deutschland zu machen, die diese komplexen Produkte gekauft hätten, ohne sie zu verstehen.

Ein Gesprächsteilnehmer sagte, es könne nicht sein, dass der Vorstand eines deutschen Bankinstituts Produkte erwarb, die er schon allein aufgrund sprachlicher Defizite gar nicht habe erfassen können. Diese Bankenvertreter seien auf das Schärfste zu kritisieren, da sie ihrer Verantwortung als Geschäftsleiter nicht nachgekommen seien. Transparenz bewusst zu vermeiden, Risi-

ken zu verschleiern und Informationsvorsprünge zum Nachteil von Geschäftspartnern auszunutzen, wurde in den Interviews als unmoralisch angesehen.

Für einige Gesprächspartner spielte der Faktor „Gier“ – auch bei den Anlegern – eine Rolle. Geldgier sei ein Anzeichen für eine gesamtgesellschaftliche, ethisch-moralische Sinnkrise. Die Gier nach immer mehr Geld sei zum Selbstzweck geworden, so eine häufig geäußerte Meinung in den Gesprächen. Anleger sollten grundsätzlich eigenverantwortlicher handeln, mit Anlagevorschlä-

gen noch kritischer umgehen und sich dessen bewusst sein, dass auch ein für sie transparentes Risiko immer ein Risiko bleibe. Bei den Anlegern dürfe es genauso wenig wie bei den Bankenvertretern eine „Vollkaskomentalität“ geben, die dazu führe, dass Verluste sozialisiert oder woandershin verlagert würden.

### **Uninformiertheit als Ursache für moralisierende Pauschalurteile**

Für die Motive der Occupy-Bewegung, gegen geltende Verhältnisse zu protestieren, wurde

grundsätzlich Verständnis geäußert. Die Bewegung kritisierte nach Auffassung der Gesprächspartner eine einseitige kapitalistische Ausrichtung der Gesellschaft. Sich diesbezüglich zu positionieren, sei positiv zu bewerten.

Allerdings habe die Bewegung keine Stringenz, sei unstrukturiert und daher letztlich nicht glaubwürdig. Hinzu komme, dass das Gros der Bevölkerung ökonomisch uninformiert sei, was wiederum von der Politik ausgenutzt werde und in der Bevölkerung zu moralisierenden Pauschalurteilen führe.

*Auch der Faktor „Gier“ spielte bei der Finanzkrise eine Rolle.*



Besonders interessant waren auch die Antworten auf die Frage, wie es zu bewerten sei, dass der Kapitalmarkt global ist und in ihm Akteure agieren, die jeweils aus unterschiedlichen Kulturen mit unterschiedlichen, teilweise konkurrierenden Wertesystemen kommen. In den Gesprächen dominierte die Auffassung, dass es nahezu unmöglich sei, an einem global und kulturell heterogen aufgestellten Kapitalmarkt zu einheitlichen ethischen Standards der Akteure zu gelangen. Spannend war zudem, dass die Mehrzahl der Gesprächspartner globale und damit universale ethische Standards nicht nur für unmöglich, sondern auch nicht für erforderlich hielt. Hier war jenseits ökonomischer Erwägungen die Auffassung erkennbar, dass es trotz unterschiedlicher moralischer Referenzsysteme möglich sei, funktionierende Geschäftsbeziehungen zu unterhalten.

### **Mehr Klarheit in Sachen Ethik gefordert**

Die Erkenntnisse aus der empirischen Studie belegen eindeutig, dass führende Kapitalmarktakteure einerseits eine individuelle ethische Disposition und andererseits ein erkennbares Bedürfnis nach mehr Klarheit bezüglich einer verbindlichen Konzeption von Ethik und Moral haben. Ein Gesprächspartner antwortete auf die Frage, ob er die Aussage „Wir brauchen mehr Ethik an den Kapitalmärkten“ bejahen würde: „Hinter diesem pauschalen Satz können wir uns alle verstecken. Mir fehlen konkrete Definitionen und Klarheit darüber, welchen ethischen Regeln jemand folgt.“

Statt beim Bewusstsein der Menschen anzusetzen, um tatsächlich etwas zu bewegen, wurde bislang auf Korruptions- und Betrugsfälle, die im Zuge



der Finanzmarktkrise bei Banken, aber auch in der Industrie aufgetreten sind, ausschließlich mit regulatorischen Maßnahmen oder juristischen Sanktionen reagiert. Regulierung sollte keinesfalls eine notwendige Diskussion ersetzen, denn eine verstärkte Regulierung durch die Aufsichtsbehörden bedeutet nicht automatisch ein Mehr an ethischem Bewusstsein. Die eingeführten und geplanten Regulierungsmaßnahmen konzentrieren sich lediglich auf das System statt auf die Menschen. Dies greift zu kurz.

Mit dem Wandel der ökonomischen Realität haben sich auch die Parameter hinsichtlich des Recruiting verändert. Daraus konstituiert sich insbesondere bei der Besetzung von Top-Positionen in der Wirtschaft ein hohes Maß an sozialer Verantwortung auf Seiten der Personalentscheider. Im Sinne einer langfristig erfolgreichen Po-

sitionierung eines Unternehmens und dessen gesamtgesellschaftlicher Verantwortung muss die ethische Verfassung von Führungskräften deutlich stärker berücksichtigt werden, als bislang der Fall ist.

Es sind nicht Banken, die sich im Einzelfall dafür entscheiden, sich moralisch oder unmoralisch zu verhalten, sondern Menschen. Vor diesem Hintergrund werde ich in meine Arbeit als Personalberaterin zukünftig noch dezidiertere ethische Parameter in die Personalauswahl miteinbeziehen. BI

*Wesentlich für die eigenen Wertvorstellungen sind auch die Freunde.*

*Dr. Irina Kummert rekrutiert als Personalberaterin bundesweit Führungskräfte für Banken und Kapitalanlagegesellschaften, seit 2003 im eigenen Unternehmen IKP Executive Search GmbH. Sie ist zudem Präsidentin des Ethikverbands der deutschen Wirtschaft e.V.*

*E-Mail: [irina.kummert@ikp-gmbh.net](mailto:irina.kummert@ikp-gmbh.net)*

