
Kulturwandel bei den Banken

Klaus Leusmann

Kulturwandel bei den Banken

Wege zu Ethik und Verantwortung
im Kreditgewerbe

Klaus Leusmann
Senden
Deutschland

ISBN 978-3-658-02941-8
DOI 10.1007/978-3-658-02942-5

ISBN 978-3-658-02942-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Bankenkrise, Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Vertrauenskrise – gierige Banker, ein Berufsstand am Abgrund oder schon einen Schritt weiter, eine ganze Branche in Sippenhaft genommen und an den Pranger gestellt – analysiert, aufgedeckt, vorgeführt, (undifferenziert) verurteilt. Auch wenn es viel Grund zu einer berechtigten und notwendigen Kritik an der Geschäftspolitik vieler Banken gibt, so ist der populäre Büchermarkt doch wesentlich geprägt durch Berichte von Aussteigern oder Insidern, die sich darin gefallen, eine Branche zu sezieren, ohne ihre Insidererfahrungen für einen Lösungsvorschlag zu nutzen.

Wie angenehm anders ist der Ansatz, den Klaus Leusmann in diesem Buch zum fälligen Kulturwandel bei Banken in Zeiten der Krise verfolgt: Klar und konkret in der Analyse, aber eben nicht einstimmend in die allgemein gängige und häufig populistische Bankenschelte, sondern in seinen Schwerpunkten konstruktiv in den Lösungsvorschlägen für das Bankmanagement, die Mitarbeiterführung, die Gesamtbanksteuerung und nicht zuletzt auch in seinen Ideen für notwendige Veränderungen in der Bankenaufsicht. Diese Ausrichtung ist es, die das Buch absolut lesenswert macht – und das für unterschiedliche Lesergruppen!

Im Zentrum steht die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen der Geschäftsführung, einer gleichermaßen grundlegenden wie dennoch häufig verkannten Thematik. Es ist eine der Stärken des Buches, dass in ihm ein Weg von öffentlich geäußerten Bekenntnissen zur Notwendigkeit von ethischem Verhalten hin zu einer Operationalisierung ethischer Steuerungsindikatoren in Bankmanagement und Bankenaufsicht eingeschlagen wird. Gelebte Ethik wird damit auch für jene greifbar, die sich eher von der Maxime „Miss es oder vergiss es!“ angetrieben sehen.

Erfrischend und gerade auch aus ethischen Überlegungen zielführend ist der Ansatz des Autors, nicht bei einer Defizitbetrachtung stehen zu bleiben, sondern den Schwerpunkt auf die Entwicklung notwendiger Veränderungen zu legen. Der Autor widersteht der Verlockung, in das populäre und gängige „Banken-Bashing“ einzusteigen. Statt dessen setzt er sehr interessante und gleichsam herausfordernde Impulse zur Lösung der existierenden Vertrauenskrise. Selbst jene Banken, deren Fehlverhalten in diesem Buch kritisch bewertet wird, müssen sich daher nicht an einen gesellschaftlichen Pranger gestellt sehen. Vielmehr werden ihnen herausfordernde Ansätze als Bereicherung für die internen Kultur- und Veränderungsprozesse präsentiert.

Für die Vorstände, Führungskräfte und Verantwortliche in der Steuerung der Banken zeigt der Autor treffend auf, welche Handlungsfelder im fälligen Kulturwandel anzupacken und zu bearbeiten sind. Im Kern sind dies für ihn die Gestaltung des Managementsystems, das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit speziellem Blick auf die Form von Zielvereinbarung und Feedback sowie die strategische wie operative Gesamtbanksteuerung. Speziell im letztgenannten Feld besitzen seine entwickelten Vorschläge eine gewisse revolutionäre „Sprengkraft“, empfiehlt er doch das Aufbrechen und Erweitern der gängigen, auf die Größen Wachstum, Risiko und Rentabilität ausgerichteten Gesamtbanksteuerung um eine ethische Steuerungsdimension.

Seinen Appell zu gelebter Ethik im Bankmanagement abrundend bleibt der Autor nicht bei seinen Vorschlägen zum Kulturwandel in den Banken stehen, sondern denkt seinen Ansatz in Richtung einer aus seiner Ansicht gleichsam fälligen Neuausrichtung der Bankenaufsicht zu Ende. Somit können sich auch Protagonisten auf diesem Handlungsfeld durch den Impuls von Klaus Leusmann herausgefordert und zum Umdenken aufgefordert fühlen.

Münster, im Herbst 2013

Prof. Dr. Thorn Kring
Institut für Ethik,
Führung und Personalmanagement
Steinbeis-Hochschule Berlin

Vorwort

Treiber für dieses Buch war eine innere Unruhe, die aus dem in den letzten Jahren erlebten Widerspruch zwischen den ethischen Ansprüchen der Banken an sich selbst und dem tatsächlichen Agieren eines Teils ihrer menschlichen Vertreter entstanden ist. Auch wenn der Anteil der „schwarzen Schafe“ deutlich kleiner ist als derjenige der weißen, so hat er doch ausgereicht, um eine ganze Branche in ihrer Reputation zu schädigen. Vielfach erscheinen die Verantwortlichkeiten für die jeweiligen Verfehlungen vernebelt und insbesondere das Top-Management zeigt sich häufig negativ überrascht. Trotzdem stecken hinter allen Beispielen immer konkrete menschliche Motive und Verantwortlichkeiten. Nicht die Bank handelt mehr oder weniger ethisch, sondern die einzelnen Mitarbeiter und Entscheidungsträger. Von daher können einzelne Fälle in größeren Banken kaum ausgeschlossen werden. Ob die Kultur einer Bank kippt oder die „Selbstreinigungskräfte“ eines Unternehmens ausreichen, unglückliche Ausnahmen auch als solche wieder zu heilen, hängt im Wesentlichen vom Verhalten und den Grundsätzen ihres Topmanagements ab, die sich letztlich auch in der Ziel- und Steuerungssystematik niederschlagen. Auch wenn es in vielen Banken die zitierten unglücklichen Ausnahmen in Form von Verstößen gegen ethische Grundsätze geben mag, so sind es doch weitgehend Großbanken, in denen die Kultur „gekippt“ ist. Dies wird unter anderem durch Studien wie diejenige von Bain & Company aus dem Jahre 2012¹ belegt. Gleichwohl wird jedoch deutlich, dass die gesamte Branche, deren wesentliche Legitimationsressource das Vertrauen ist, gerade diesbezüglich in Mitleidenschaft gezogen wurde. Der als Indikator in dieser Studie gemessene „Net Promotor Score“ (Differenz des Anteil der Kunden, die das Unternehmen weiter empfehlen würden abzüglich derer, die das Unternehmen kritisch bewerten) ist bei den Banken insgesamt mit –13 % (bei den Großbanken –27 %) im Branchenvergleich am niedrigsten und deutlich schlechter als in der vorhergehenden Messung vor der Finanzkrise.² Dies verlangt nach Transparenz darüber, welche Ursachen insbesondere für den diagnostizierten Vertrauensverlust verantwortlich sind.

Ziel dieses Buches ist es jedoch nicht, die Verfehlungen der Vergangenheit mit entsprechendem Entsetzen aufzulisten, weil das schon hinreichend geschehen ist und die

¹ Sinn et al. (2012, S. 9).

² Sinn et al. (2012, S. 8).

Änderungsnotwendigkeit in der Gesellschaft und in der Branche erkannt wurde. Vielmehr wird versucht, anhand von Beispielen die Kräfte und Mechanismen bei den Handelnden zu analysieren und zu verstehen, die zu diesen Entwicklungen geführt haben, um darauf aufbauend Ansätze für eine Lösung vorzuschlagen. Da die Wirtschaft als dienendes Mittel von Menschen für die Menschen entwickelt wurde, können bei der Lösung derartiger Grundsatzfragen die Wirtschaftswissenschaften nicht ohne wesentliche Anleihen bei anderen Einzelwissenschaften, wie der Psychologie sowie der universalwissenschaftlichen Philosophie auskommen.

Der Fokus bei der Entwicklung der Lösungsansätze liegt nicht darauf, durch die Weiterentwicklung eines immer umfassenderen Regelwerks das zu verbieten, was ex post als illegitim identifiziert und beklagt wurde, sondern die unglaubliche Kreativität einer sozialen Marktwirtschaft und des freien Unternehmertums in ihrem eigenen Interesse darauf zu lenken, die Komponenten eines **nachhaltigen**, den beteiligten Menschen dienenden Erfolges im Kerngeschäft (und weniger bei der Stiftung von Parkbanken und der Förderung von sozialen Projekten) für sich zu entdecken und ihre Kultur, Ziele und Steuerung darauf hin auszurichten. Die Funktion der staatlichen Ordnungsmacht wird dabei vor allem im Setzen der zwingend erforderlichen **Rahmenbedingungen** gesehen.

Dieses Buch wendet sich neben jedem interessierten Bürger vor allem an die in der Bankenbranche beschäftigten Mitarbeiter und Führungskräfte. Es ist auf der Basis von Erfahrungen sowie diverser wissenschaftlicher Literatur von einem Praktiker für die Praxis geschrieben worden. Es ist daher nur natürlich, wenn es nicht allen höheren wissenschaftlichen Ansprüchen genügt. Es zielt darauf ab, einen wirklichen, tiefgreifenden Kulturwandel aus der Praxis heraus anzuregen und umzusetzen, auch durch kreative Prozesse und Initiativen von unten.

Mein Dank gilt den vielen Gesprächspartnern aus allen Ebenen der Praxis, die hier aus verständlichen Gründen nicht näher genannt werden sollen, deren Erfahrungen allerdings für ein tieferes Verständnis sehr hilfreich waren. Besonderer Dank gilt Herrn Dr. Frank Beekmann sowie zwei weiteren Kollegen aus der Branche für die Unterstützung durch ihr aufmerksames Lektorat inklusive wertvollen Hinweisen. Darüber hinaus danke ich den Menschen aus meinem persönlichen Umfeld, die mir trotz aller Hindernisse und Gefahren durch ihren Zuspruch die Kraft gegeben haben, dieses Buch abzuschließen und sich einer weiteren Diskussion sowie einer Weiterentwicklung der Lösungsansätze zu stellen. Besonders hervorheben möchte ich meine Frau Klaudia und meinen Sohn Benedikt, der mir auf den Pfaden der Wirtschaftswissenschaften folgt.

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis einer persönlichen und privaten Projektarbeit und nicht von früheren oder vom gegenwärtigen Arbeitgeber induziert. Die alleinige inhaltliche Verantwortung liegt dem entsprechend bei mir als Verfasser.

Köln, im Herbst 2013

Klaus Leusmann

Literatur

Sinn, W., et al. (2012). *Was Bankkunden wirklich wollen*. Kundenumfrage Bain & Company. veröffentlicht auf der Internetseite der Firma.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur	4
2	Defekte in der Ziel- und Steuerungssystematik von Banken	5
2.1	Vertrauen und Ethik als Legitimationsressourcen für Banken	5
2.1.1	Definition der Ethik	6
2.1.2	Moralische Akteure	8
2.1.3	Abgrenzung der Unternehmensethik und ihrer Elemente	10
2.1.4	Führungsethik	11
2.1.5	Primat des Ethos	11
2.1.6	Grundlagen eines Wirtschaftsethos	12
2.2	Die Ergebnis- und Vertrauenskrise der Banken	13
2.2.1	Vertrauenskrise im Außenverhältnis	13
2.2.2	Vertrauenskrise im Innenverhältnis	22
2.2.3	Ergebniskrise	26
2.2.4	Animal Spirits und Zeitmangel als Erklärungsdimension	27
2.3	Die Problematik der Ziel- und Steuerungssysteme	31
2.3.1	Zielsysteme der Banken	31
2.3.2	Steuerungssysteme	36
2.4	Unterschiedliche Strategien zur Problemlösung	49
2.4.1	Das Scheitern des „ersten Weges“	49
2.4.2	Die staatliche Ordnungsmacht als „zweiter Weg“	51
2.4.3	Die gesellschaftliche Ordnungsmacht als „dritter Weg“	52
2.4.4	Die Erneuerung des „ersten Weges“	53
	Literatur	54
3	Integration ethischer Kriterien in die Steuerungssysteme	57
3.1	Ethik als Steuerungsdimension	57
3.2	Kulturwandel als Voraussetzung	65

3.2.1	Definition des Kulturwandels	65
3.2.2	Neudefinition der Unternehmensphilosophie im Kontext von Wettbewerb, Politik und Gesellschaft	66
3.2.3	Prozess des Wandels	69
3.3	Ethikrating auf Unternehmensebene	71
3.3.1	Kriterien	71
3.3.2	Mapping und Gewichtung	80
3.4	Beurteilung von Führungskräften	82
3.4.1	Führungskultur als Teil der Unternehmenskultur	82
3.4.2	Kriterien für die Beurteilung von Führungskräften	87
3.4.3	Anpassungen im Beurteilungsprozess	92
3.4.4	Strukturelle Komponenten/Ethik der Governance	94
3.4.5	Spezialproblem Topmanagement	94
3.5	Wechselwirkungen zwischen Innen- und Außenverhältnis	95
3.6	Steuerung über Balanced Scorecard	96
3.6.1	Grundzüge der Balanced Scorecard	96
3.6.2	Nutzung der Scorecard für die ethische Dimension	99
3.7	Beispiele positiver Entwicklungen	100
	Literatur	101
4	Stärkung der Aufsicht als Ordnungsmacht	103
4.1	Bedeutung der Aufsicht für die Legitimationsressource Vertrauen	103
4.2	Schwächen und Defizite bei der deutschen Bankenaufsicht	104
4.2.1	Sachverhalte	104
4.2.2	Analyse	106
4.3	Integration der ethischen Dimension in den Aufsichtsprozess	108
4.3.1	Das zweidimensionale Risikoprofil	108
4.3.2	Anreiz- und Sanktionsmechanik	110
4.3.3	Begleitung der Modellentwicklung bei den Banken	111
	Literatur	112
5	Zusammenfassung/Schlussbemerkungen	113

Der Autor

Klaus Leusmann wurde 1960 in Münster geboren, wo er nach dem Abitur eine Lehre zum Bankkaufmann bei der Commerzbank absolvierte. Danach studierte er in Münster Betriebswirtschaftslehre. Mit dem Schwerpunktfach BWL der Banken bei Prof. Schierenbeck war der weitere Berufsweg in die Steuerungswelt der Banken vorgezeichnet. Von 1988 bis 2012 bekleidete er diverse Führungspositionen im deutschen Kreditgewerbe in den Bereichen Controlling, Risikocontrolling, Kreditmanagement und Finanzen bei Merck, Finck & Co, Vereins- und Westbank AG, BHW Holding und Deutscher Postbank AG. Seit 2013 bringt er seine theoretischen und praktischen Kenntnisse ein in die praxisorientierte und wissenschaftlich fundierte Weiterbildung der Branche.