

Gesprächsreihe in St. Katharinen: Geld – Werte und Verantwortung in der Krise

## **Die Banken – brauchen wir neue Spielregeln?**

**Dr. Reiner Brüggelstrat, Vorstandssprecher der Hamburger Volksbank, 15. Juni 2009**

Liebe Frau Dr. Murmann, meine sehr verehrten Damen und Herren!

Es freut mich ganz besonders heute Abend zu Ihnen sprechen zu dürfen. Zugleich ist es auch eine Herausforderung für mich. In einer Kirche zu sprechen, fast von der Kanzel, von der aus gepredigt wird, lässt mir schon einen Schauer der Ehrfurcht über den Rücken laufen, macht mich demütig. Aber vielleicht ist dies auch die gewollte Haltung für einen Banker in diesen Tagen. Wobei ich mich mit Ihnen fragen möchte, ob Demut bedeutet, in Sack und Asche zu gehen oder das Umgehen mit der Frage, nach der kollektiven und individuellen Verantwortung.

Kirche, insbesondere wenn sie St. Katharinen heißt, bedeutet auch Freude. So hat es mich sehr gefreut, als mich Frau Dr. Murmann vor einigen Monaten fragte, ob ich diesen Vortrag halten könne. Zum entsteht dadurch die Gelegenheit und Verpflichtung sein eigenes Tun zu reflektieren und zu verorten, was in den Anforderungen des Tagesgeschäftes nicht immer freiwillig vorgenommen wird. Zum zweiten ist dies ein weiterer wunderbarer Anlass, unsere Partnerschaft mit St. Katharinen weiterzuführen und zu vertiefen.

Eine letzte Vorbemerkung. Meine Gedanken möchte ich Ihnen vortragen aus der Perspektive eines Bankers, der Teil des Systems ist. Insoweit versuche ich Ihnen die Spielregeln und Aufgaben des Finanzwesens näher zu bringen und zu erläutern. Hier spricht der Vorsitzende des Ausschuss für Finanzwirtschaft der Handelskammer Hamburg und der stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Finanzplatz Hamburg zu Ihnen. Ebenso steht hier auch ein Bankier, Vorstandssprecher der Hamburger Volksbank, der sich zum Leitbild des ehrbaren Hamburger Kaufmanns bekennt. Dies gibt mir die Möglichkeit, Handlungen und die entstandenen Ergebnisse meiner Branche kritisch zu beleuchten.

Reflektieren möchte ich zwei große Debatten zur Entstehung und zur Verantwortung für die weltweite Wirtschaftskrise. Die eine Debatte läuft eher auf der technischen Ebene ab. Welche Regeln für die Finanzaufsicht, die Kapitalausstattung der Banken und Auflagen für Managervergütungen krisenauslösend waren, stehen hier im Mittelpunkt. Die andere Debatte bewegt sich ganz in moralischen Dimensionen und geißelt die Banker als gierig und erklärt die Krise aus den moralischen Verfehlungen einzelner Personen. Gemein ist beiden Sichtweisen das zutiefst menschliche Bedürfnis, dass Katastrophen nur verarbeitet werden können, wenn die Ursachen und die Verantwortlichen bezeichnet worden sind. Denn: Jede Krise ist auch eine Prüfung; und sei es nur in Form einer Rhetorik der Schuldzuschreibungen.

Lassen Sie uns zunächst gemeinsam einen Blick auf das **Entstehen und die Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise**, also eher die technische Dimension werfen.

Nach übereinstimmender Auffassung hat die aktuelle Wirtschaftskrise ihren Anfang in der Finanzkrise genommen. Die ursprüngliche Lesart war folgende: In den USA kam es – begünstigt durch eine hohe Geldausweitung der Zentralbank und damit ein jahrelang niedriges Zinsniveau – zu einem Immobilienboom, der mit einem kräftigen Preisanstieg für Wohnhäuser einherging. Anzumerken ist, dass diese Entwicklung ausdrücklich politisch gewollt und gefördert wurde. Aus sozialpolitischer Sicht sollte eigentumsfernen Bevölkerungsschichten der Zugang zu Immobilieneigentum ermöglicht werden. Die staatlichen Immobilienbanken Fannie Mai und Freddie Mac wurden an zentraler Stelle in den Finanzkreislauf eingebracht. Der permanente Hauspreisanstieg machte die Vergabe von Hypothekenkrediten an Haushalte mit geringer Bonität zu einem einträglichen Geschäft – einem sehr einträglichen Geschäft sogar, so dass das Segment der Subprime-Hypotheken innerhalb weniger Jahre exponentiell wuchs.

Viele Banken wurden in ihrer Prüfung der Kreditnehmer angesichts im Wert kontinuierlich steigender Sicherheiten immer sorgloser und das Zuführungsgeschäft wurde nahezu unkritisch akzeptiert. Zuführungsgeschäft bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Banken selbst zunächst gar keine eigene Geschäftsbeziehung zu dem Hauskäufer unterhielten, sondern nur seinen Kredit in die eigenen Bücher nahmen.

Verbrieft und wiederverbrieft wurden diese massenhaft ausgereichten Kredite zu handelbaren Finanz-Produkten, die bei renditesuchenden Investoren auch dank erstklassigen Ratings reißenden Absatz fanden. Nochmals zur Erläuterung: Vermittler reisten durch die Lande und verkauften Hauskäufern, die sich dies eigentlich gar nicht leisten konnten, dies aber sozialpolitisch gewünscht war, Immobilienkredite. Diese wurden an Banken weitergereicht. Diese Banken behielten diese Kredite aber nicht dauerhaft in ihren Bilanzen, sondern verpackten die Kredite massenhaft in große Pakete. Diese Pakete von vielen Tausenden von Krediten wurden von Ratingagenturen in ihrer Bonität äußerst positiv beurteilt (triple AAA), so dass die Kreditpakete, die damit das Kleid eines handelbaren Wertpapiers erhielten, an weitere Banken weiterverkauft werden konnten. Ein neues Geschäftsfeld war entstanden: das sogenannte Kreditersatzgeschäft.

„Originate to distribute“ heißt dieses Geschäftsmodell, dass theoretisch zu einer effizienten Verteilung von Risiken führen kann. Tatsächlich führte es zu einer erheblichen Konzentration von Risiken, die schlagend wurden, als das Umfeld für den US-Immobilienmarkt zunehmend ungünstiger wurde und die Ausfallraten zu steigen begannen.

Helmut Schmidt formuliert es so: „Die allermeisten dieser verbrieften Papiere haben das gemeinsame Merkmal, dass Gewinn und Einkommen des jeweiligen Urhebers von Anfang an gesichert sind, während das sorgfältig verborgene Risiko der Wertminderung eines Derivates oder gar eines Absturzes allein beim Käufer des Papiers liegt.“

Die Kreditpyramide bestand demnach aus wackeligen Krediten, intransparentem Kreditersatzgeschäft und übermäßiger Fristentransformation. Das blinde Vertrauen in die Urteile der Ratingagenturen brachte dazu noch eine fatale Instabilität in das System.

Auch die wirtschaftspolitisch Verantwortlichen unterlagen der Illusion, dass die Finanzinnovationen die Systemstabilität erhöht hätten, da die Risiken besser verteilt seien. Tatsächlich verblieben die Risiken aber im Banksystem, was auch daran lag, dass einiges mit Duldung der Bankaufseher außerhalb der Bilanzen gehalten wurde. Kritisch wird man anmerken müssen, dass die Aufsicht zu stark auf Einzelinstitute ausgerichtet war, und zu wenig auf die Stabilität des Gesamtsystems. Außerdem: Ausdrücklich wurde seitens der Politik gefordert, man müsse den Finanzmarkt liberalisieren, damit solche Produkte in den Finanzkreislauf aufgenommen werden können.

Die Entwicklungen, die ich Ihnen erläutert habe, umfassen in etwa den Zeithorizont von 2001 bis 2007. Nicht übersehen darf man bei einer Bewertung, dass diese Zeitspanne die weltweit erfolgreichste Periode in Bezug auf Wachstum der Wirtschaft und des Wohlstandes in der Menschheitsgeschichte gewesen ist. Nie ging es der Welt gemessen an ökonomischen Kriterien besser als in diesen Jahren. Dies gilt in besonderem Maße für Deutschland. Wir sind der Profiteur des weltweiten Wachstums. Der Anteil des Exports an der Gesamtwirtschaft ist in den letzten gut 10 Jahren von 24 auf 47 Prozent angestiegen.

Kurz: wie verlief die Krise konkret. Konkreter Krisenauslöser war ein doppelter Preisschock. Bis Anfang 2007 stiegen die Notenbankzinsen weltweit deutlich an. Zum anderen ging das Preiswachstum für Wohnungseigentum in den USA in dramatischer Weise zurück. Die Ausfallraten in den Krediten stiegen damit ebenfalls immens an. Damit einher ging dann ein nie da gewesener Vertrauensverlust gegenüber verbrieften Wertpapieren, die Kreditpakete beinhalteten. Die Preise dieser Kreditpakete kollabierten bzw. der Markt für diese Papiere wurde vollständig illiquide. Nunmehr stellte sich im Jahre 2007/2008 heraus, dass insbesondere deutsche Kreditinstitute, z.B. die IKB und viele Landesbanken, in einem großen Umfang so genannte strukturierte Wertpapiere gekauft hatten. Ihr Wert verfiel, sie waren nahezu unverkäuflich. Auch waren diese Wertpapiere häufig nur kurzfristig refinanziert, so dass einzelne Banken insgesamt Liquiditätsprobleme bekamen.

Noch Mitte 2008 glaubte man, dass aufgrund einer hohen Liquiditätszufuhr ins Bankensystem durch die Notenbanken, die Krise überwunden werden könnte. Spätestens mit der Insolvenz der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 zerschlug sich diese Hoffnung. Die Finanzkrise erreichte ihren Höhepunkt, aus der fundamental begründeten Krise wurde eine Vertrauenskrise innerhalb des Bankensystems.

Von hier war es angesichts konjunkturell bedingter Abschwungstendenzen der Weltwirtschaft nur noch ein kleiner Schritt zur großen, epochalen allgemeinen Wirtschaftskrise.

Spätestens mit den dramatischen Folgen des Zusammenbruchs von Lehman Brothers ist jedoch klar geworden, dass die Ursachen dieser Krise sehr viel tiefer liegen und vielschichtiger sind. Die Subprime-Malaise war Auslöser, aber nicht die zentrale Ursache der weltweiten Wirtschaftskrise.

Hierzu gehören eine im Nachgang der geplatzten New Economy-Blase und nach dem 11. September 2001 zu lange zu expansive Geldpolitik. Ebenso sind die globalen Leistungsbilanz-Ungleichgewichte, die sich innerhalb eines Jahrzehnts aufgetürmt haben, mit ins Bild zu nehmen. Chronische Leistungsbilanzdefizite signalisieren, dass ein Land permanent „über seine Verhältnisse“ lebt. Wir alle haben über unsere Verhältnisse gelebt und uns übermäßig verschuldet.

So muss man wohl sogar zu der Erkenntnis kommen, dass das überaus kräftige Wachstum der Weltwirtschaft in den letzten Jahren nicht nachhaltig war, was im Übrigen auch bedeutet, dass eine schnelle Wiederkehr globaler Prosperität in diesem Maße unwahrscheinlich ist.

Soweit zur analytischen Beschreibung des Krisenverlaufs und seiner wichtigsten Einflussfaktoren. Lassen Sie uns nun mehr gemeinsam eintauchen in das Gewebe der Krise auch **unterhalb seiner ökonomischen Oberfläche**. Beginnen möchte ich die Reise in die Innereien der Krise mit einer Kontroverse zwischen einem führenden Kirchenmann und einem Banker.

Ende 2008 hat der Ratsvorsitzende der Evangelischen Kirche in Deutschland, der Berliner Landesbischof Wolfgang Huber, den Chef der Deutschen Bank, Josef Ackermann, wegen dessen ausgegebenen Renditeziel hart kritisiert. Die Forderung nach einer Eigenkapitalrendite von 25 Prozent sei eine Form von Götzendienst und erinnere ihn an den Tanz ums Goldene Kalb. Noch zu Pfingsten 2009 erneuerte Huber seine Kritik.

Ich möchte diese Forderung nach einer 25prozentigen Eigenkapitalrendite näher betrachten. Ins Verhältnis gesetzt werden zur Errechnung der Jahresgewinn zur Höhe des Eigenkapitals. Diese Relation lässt sich in dreifacher Art und Weise erhöhen:

Der Jahresgewinn wird bei konstantem Eigenkapital erhöht, zweitens bei konstantem Jahresgewinn wird das Eigenkapital gesenkt oder drittens in einer gewissen Mischform: bei in etwa konstantem Eigenkapital werden die risikoträchtigen Geschäfte deutlich ausgeweitet, womit ein Anstieg des Jahresgewinns erwirtschaftet wird und damit die Eigenkapitalrendite ansteigt. Tatsächlich hat die Deutsche Bank in den letzten Jahren ihr Eigenkapital mit einem stark ansteigenden Umfang von risikoträchtigen Geschäften belegt. Die so genannte „Leverage Ratio“ oder auch Bilanzhebel stieg bis ins Jahr 2007 auf Größenordnungen von über 35, d.h. das 35fache des Eigenkapital wurde in Bilanzaktiva angelegt. Entstehen aus den Bilanzaktiva Verluste, so muss das Eigenkapital diese Verluste auffangen. Dies ist solange ein einzelwirtschaftliches Schicksal bzw. die unternehmerische Verantwortung, so lange nicht eine ganze Branche direkt oder indirekt vom Staat gestützt werden muss.

Aus meiner Sicht setzt Herr Ackermann die vollständig falschen Signale, wenn er auf der Hauptversammlung der Deutschen Bank 2009, das 25-% Ziel weiterhin verkündet. Eindeutig haben die Eigenkapitalien vieler Banken zum Verlustausgleich nicht ausgereicht. Das einzelne Unternehmen konnte seiner Haftungsverantwortung nicht gerecht werden; der Staat musste an dieser Stelle einspringen. Damit hat die Allgemeinheit zu mindestens temporär die Haftung übernommen. Es steht folglich der Kreditwirtschaft gut an, vor allem der größten deutschen Bank, zu versuchen verlorenes Vertrauen wieder zu gewinnen. Dies durch die Bereitschaft aus Fehlern zu lernen und das Verhalten sowie die Geschäfts- und Risikopraktiken zu verändern. Das Signal ist erforderlich, dass die Kreditwirtschaft verantwortlicher mit Risiken umgeht. Was übrigens die Deutsche Bank trotz der Beteuerungen Ackermanns tut, und den Bilanzhebel mittlerweile auf 25 gesenkt hat. Insgesamt gilt: Es schadet dem Gemeinwohl, wenn ein Unternehmen ausschließlich Partikularinteressen seiner Eigentümer verfolgt und die Risikokosten letztendlich (Too big to fail) dem Staat auflädt. In Artikel 14 des Grundgesetzes heißt es: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“

Diese Auseinandersetzung zeigt auf ein weiteres Problemfeld. Verwundert müssen wir auch eine zunehmende **Verständnislosigkeit** im Verhältnis von Bankern einerseits und Politikern sowie den Bürgern andererseits feststellen.

Deutlich etwa in der Forderung, dass „die Banker“ sich entschuldigen sollen für die Verursachung der Finanz- und Wirtschaftskrise; eingefordert werden Demut und Reue. Die Banker hätten durch ihr Geschäftsgebaren nicht nur die Krise verursacht und die Realwirtschaft schwer geschädigt, sondern seien auch ihrer staatsbürgerlichen Verantwortung nicht gerecht geworden.

Diese Sichtweise war über Jahre nicht gängig. Vielmehr bezogen Unternehmenslenker ihre Legitimation aus dem individuellen Geschäftserfolg ihrer Firmen. In dieser Zeit wurde auch der Bonus als Bestandteil der Vergütung von Managern populär, um Manager zu Höchstleistungen anzutreiben und damit den Wohlstand der Gesellschaft zu steigern. In der Kumulation steigerte dies unzweifelhaft über Jahre auch tatsächlich

die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt – der Wunsch nach dem guten Leben verwirklichte sich. Der amerikanische Philosoph John Rawls ergänzte dazu: „Ungleichheit ist nur gerechtfertigt, wenn sie auch denen nützt, die ganz unten stehen.“

Jetzt benötigt die Finanzbranche massiv **Staatshilfe**. Damit verlassen wir, ob wir wollen oder nicht die eindimensionale Sphäre des ökonomischen Reviers und treten ein in die Arena des mehrdimensionalen politischen Diskurses. Und da verschlägt es den Bankern die Sprache, wie am Ende letzten Jahres oder kaum einer versteht unser Gestammel.

Einerseits profitieren wir alle von der Stütze vom Staat, andererseits müssen wir betonen, dass die Staatsknete ja verzinst zurückgezahlt wird oder wir weisen verschämt daraufhin, dass die stigmatisierende Notwendigkeit der Staatshilfe für das eigene deutsche Institut oder die ganze Gruppe nicht bestehen würde. So müssen wir uns nicht wundern, dass die Titelseiten der Zeitungen dominiert werden von Geschichten über „Gier-Banker“, die ihre Millionenabfindungen und Boni einklagen oder schon in der Karibik genießen. In Umfragen rangiert die Zunft folglich auf dem 3. Platz der Unbeliebtheitsskala. Dies hat sicherlich auch damit zu tun, dass Bankmanager nicht daran gewöhnt waren, ihr eigenes Tun gesellschaftlich zu rechtfertigen. Der allgemeine Wohlfahrtsgewinn der Gesellschaft reichte lange zur eigenen Legitimation aus. Das Eingestehen von Fehlern und des Scheiterns an den Marktverhältnissen oder sogar des eigenen Geschäftsmodells übersteigt offenkundig die inneren Fähigkeiten vieler Manager.

Haben wir Chancen, dies wieder zu korrigieren? „Es kann und darf nicht Aufgabe der Banken sein, die Expansion ihres Geschäfts unter Ausschöpfung aller Möglichkeiten, die ihnen operativ zur Verfügung stehen, zum Selbstzweck werden zu lassen“, dies sagte vor über 30 Jahren fast prophetisch Jürgen Ponto, der damalige Chef der Dresdner Bank. Wir Banken müssen uns wieder als dienender Teil des Wirtschaftskreislaufs verstehen. Viele Banken müssen die Rolle des Intermediärs, des Scharniers zwischen Anleger und Kapitalmarkt hin zur Realwirtschaft wieder neu erlernen. Die Wirtschaft bedarf lebensnotwendig funktionstüchtiger Finanzinstitute.

Unsere Verantwortung ist es folglich, den Unternehmen, Privatpersonen und Institutionen die nachgefragten Finanzinstrumente in bestmöglicher Qualität und angemessenem Preis anbieten zu können. Wir dürfen uns nie wieder zu ausgedehnt um uns selbst drehen, die Finanzbranche muss ihr Schicksal wieder enger verknüpfen mit den weiteren Sektoren des Wirtschaftskreislaufs. Vielleicht kommen wir damit der Beantwortung der von unserem Bürgermeister Ole von Beust gestellten Frage etwas näher: „Was müssen wir tun, um eine Wiederholung der Bankenkrise zu vermeiden?“

Eine immer wieder vorgebrachte, weitere Krisenursache sind die Manager-Vergütungen. Sie setzten Anreize zu einer exzessiven Risikoübernahme, indem sie die kurzfristige Umsatzsteigerung und weniger die langfristige Profitabilität der eingegangenen Investments belohnten. Damit ist weniger die absolute Höhe als vielmehr die Struktur der Vergütung krisenrelevant.

Die **Vergütungssysteme** müssen neu formiert werden. Die Betonung der nachhaltigen Erfolgskomponenten, die Neujustierung des Verhältnisses von fixen und variablen Bestandteilen und die Einbeziehung von Haftungselementen müssen deutlich stärker herausgearbeitet werden.

In der Presse werden Bank-Manager, deren Vergütung und die Kontrollfunktion des Aufsichtsrates sowie das ganze Thema der Corporate Governance heiß diskutiert. Die vorliegenden Gesetzesentwürfe zur Regulierung in diesem Bereich sehen viele Dinge vor, die uns auch als Genossenschaften betreffen werden. Erlauben Sie mir daher einige Bemerkungen aus der Sicht eines Bankers, speziell aus der Perspektive der regional tätigen Hamburger Volksbank.

Durch unsere regionale Einbindung sind wir anders als die Institute, die derzeit die Gazetten bestimmen. Die Vertreter unserer Aufsichtsgremien sind zugleich unsere Kunden und Mitglieder. So hat die Hamburger Volksbank rund 100.000 Kunden von denen knapp 40.000 auch Eigentümer unserer Bank sind. Diese wählen ihre Vertreter aus dem Kreis der Kunden und Eigentümer für die Hauptversammlung. Diese wiederum wählt die Aufsichtsratsmitglieder, die den Vorstand berufen und überwachen. Vielfach wird dieses als Schwäche ausgelegt, da eine objektive Unabhängigkeit nicht gegeben ist. Wir sind der Meinung, es ist eine Stärke.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat leben in der gleichen Region, in welcher auch unsere Kunden und Mitglieder leben. Es sind unsere Nachbarn, denen wir im täglichen Leben begegnen und in die Augen schauen müssen. Wir müssen uns sehr unmittelbar für unsere Arbeit rechtfertigen. Daher machen wir keine Geschäfte, die wir nicht verstehen, jagen nicht die Rendite um jeden Preis, sondern investieren in den Ausbau unseres Geschäftsmodells: Geschäfte mit Kunden machen, die wir kennen, mit Produkten, die wir verstehen und das Ganze in unserer Stadt.

Diesen Sachverhalt, die Soziologen sprechen in diesem Zusammenhang von „Sozialer Kontrolle“ können Sie nicht durch juristische Pamphlete oder betriebswirtschaftliche Modelle abbilden; das Volks- und Raiffeisenbank in den erwähnten Schlagzeilen nicht vorkommen, können Sie als hinreichendes Argument für meine These ansehen.

Zu Beginn meines Referats hatte ich von den zwei Dimensionen der Diskussion berichtet. Lassen Sie uns nun mehr der moralischen Kategorie zu wenden. Haben moralische Verfehlungen einzelner zu der Krise geführt? Ist es die Gier der Banker gewesen?

In vielen Kommentierungen hat **das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns** eine Wiederentdeckung gefunden. Hätte ein Agieren wie ein ehrbarer Kaufmann die Krise verhindert bzw. für die Zukunft dies bewirken?

Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns ist für die Gegenwart von außerordentlicher Wichtigkeit. Es sollte Unternehmern und Managern bewusst machen, dass verantwortungsvolles Verhalten die Grundlage für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und für den sozialen Frieden in der Gesellschaft darstellt. Eine intensive Beschäftigung mit den eigenen geschichtlichen Wurzeln und der gegenwärtigen Situation führt zu einem modernen Ehrbarkeitsbewusstsein unter Unternehmern und Managern. Ein Leitbild gibt den Vorbildern der wirtschaftlichen Elite und der Gesellschaft eine Orientierung.

Der ehrbare Kaufmann enthält den Begriff „Ehre“ Unterschieden wird gemeinhin zwischen der äußeren und inneren Ehre. Schon Aristoteles sieht die Ehre als Lohn der Tugend, womit er die äußere Ehre von der inneren Ehre abhängig macht. Die äußere Ehre ist das Resultat der angewandten Tugenden des Individuums. Bedeutsam ist, dass sowohl die äußere Ehre als Anerkennung durch die Gemeinschaft, als auch das innere Selbstwertgefühl, die innere Ehre, mit den Wertanschauungen der Epoche korreliert und sich damit verändert.

Grundlegende Tugenden waren im Mittelalter Ehrlichkeit, Vorsicht, Misstrauen, die Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Wagemut im richtigen Moment, Friedensliebe, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung, eine gute Erscheinung und eine gute Erziehung. Da Gott in der mittelalterlichen Gesellschaft allgegenwärtig war, wurde er sogar als Teilhaber eingesetzt, der ein eigenes Konto und einen Gewinnanteil bekam, der an die Armen verteilt wurde. Darüber hinaus förderten Kaufleute die Entwicklung der Infrastruktur, beschleunigten die kulturelle Entwicklung der Architektur, Malerei, und des Kunsthandwerks. Sie selbst waren Geschichtsschreiber, Politiker für ihre Stadt und wie Marco Polo und Christoph Kolumbus Entdecker.

Der Aufstieg der Hanse in Nordeuropa ist unzertrennlich mit dem Bild des Ehrbaren Kaufmanns verbunden. Der lockere hansische Städtebund konnte nur durch gegenseitige Toleranz und die Anwendung des tugendhaften Verhaltens zu solch geschichtsbestimmender Größe heranwachsen.

Die persönliche Ehrbarkeit entstand erst durch ein tugendhaftes Verhalten. Bis zum Anbruch der Moderne wurde Ehre als soziales Kapital verstanden, dessen Wert man steigern oder durch schändliches Verhalten verlieren konnte. Schande war gleichbedeutend mit dem Ausschluss aus der Gemeinschaft. Dieses Umgehen mit dem Scheitern, der Übernahme von Verantwortung hat sich in der heutigen Managerwelt völlig verändert. Offenkundig wird in allererster Linie Wert auf die praktischen Grundfähigkeiten des Kaufmanns gelegt, auf das virtuose, praktische Management eben.



Das tugendhafte Verhalten, das den Manager erst zum ehrbaren Kaufmann macht, ist in der Bedeutung herab gesunken. Wenn überhaupt, werden ethische Betrachtungen nur noch aus der Situation heraus angestellt; die Orientierung an allgemeinen Prinzipien oder Normen tritt zurück. Persönliche Verantwortung für das Scheitern eines Unternehmens, eines wirtschaftlichen oder sportlichen Projektes zu übernehmen, ist nicht mehr üblich. Daher die Übung, dass auch der erfolglose Manager oder Trainer zum nächsten Unternehmen oder Verein weiter ziehen darf.

Angewandt auf die Finanzkrise kann es nur zwei Alternativen geben. Entweder treten alle Verantwortlichen zurück, die den Karren vor die Wand gefahren haben und überlassen die Zügel einer neuen Generation. Oder die Fehler werden eingestanden, offenbart dass der Staat für den Finanzmarkt eingesprungen ist. Daran schließt sich das Versprechen, in den nächsten Jahren die gesamte Arbeitskraft dafür einzusetzen, diese Fehler wieder gutzumachen.

Doch zurück in die Geschichte. Tugendhaftes Verhalten steigerte die Ehre und damit das Ansehen durch die Mitbürger. Tugendhaft meinte aber nicht einfach nur Gutes tun. Ein Ehrbarer Kaufmann tat Gutes, indem er ehrbar wirtschaftete und damit seinen eigenen und den Wohlstand der Gemeinschaft mehrte. Dadurch entwickelte sich eine pragmatische Geschäftsmoral des goldenen Mittelwegs mit dem Ziel der langfristigen Sicherung des geschäftlichen Erfolgs auch über Generationen hinweg. Damit ist eine gewisse Selbstbeschränkung gemeint, d.h. auch einmal ein Geschäft auszuslagern.

Ein moderner Ehrbarer Kaufmann hat ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein auf der Unternehmens- und Gesellschaftsebene. Dazu gehören das faire Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern, die er nach tugendhaften Grundsätzen behandelt mit dem Ziel, langfristige Beziehungen aufzubauen und zu erhalten. Die gesellschaftliche Verantwortung drückt sich aus durch Befriedigung von Kundenwünschen durch innovative Produkte und Dienstleistungen, Engagement am Standort des Unternehmens, Aufklärung von Öffentlichkeit und Politik, Verteidigung der Sozialen Marktwirtschaft und Beachtung des Umweltschutzes bei allen Entscheidungen. Der Ruf eines Unternehmens erlangt damit auch wirtschaftliche Relevanz, der sowohl auf Mitarbeiter als auch auf die Geschäftsbeziehungen wirkt.

Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns definiert innere kulturelle Leitplanken, die dafür sorgen, dass das Handeln von Unternehmern in Einklang mit der Gesellschaft gebracht wird. Es bezeichnet eine Lebensphilosophie, die Geschäftsleute zu ausgereiften, verantwortungsvollen und vor allem wirtschaftlich erfolgreichen Persönlichkeiten werden lässt. Wirtschaftlichkeit und Moral sind im Ehrbaren Kaufmann keine Gegensätze. Moral im Sinne von Tugendhaftigkeit ist die Bedingung für echte Wirtschaftlichkeit, verstanden als das nachhaltige Schaffen von Werten.

Ein Ehrbarer Kaufmann zeichnet sich durch eine gute humanistische Grundbildung gepaart mit wirtschaftlichem Fachwissen als Grundlagen für einen gefestigten Charakter aus. Wobei entscheidend ist: Der Kaufmann hat vor allen Dingen der Wirklichkeit gerecht zu werden.

Bis zum **Beginn der Moderne** war das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns im europäischen Bürgertum bis auf den Bedeutungsverlust der Religion weitgehend unverändert. Doch durch die industrielle Revolution mit ihren gewaltigen sozialen Umwälzungen sollte das so selbstverständliche Bild verdrängt werden. Das Auftreten der anonymen Unternehmung und die Bevölkerungsverdichtung in Großstädten sind Gründe für das Verschwinden. Nochmals: Das Entstehen des ehrbaren Kaufmanns war an das Entstehen der Städte gebunden, mit der Anonymisierung der Städte und dem Bedeutungsgewinn der Nationalstaaten, musste das Leitbild der sozialen Marktwirtschaft in die Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns integriert werden. Der ehrbare Kaufmann wurde zum geachteten Erfüllungsgehilfen der sozialen Marktwirtschaft.

Mit dem Bedeutungsgewinn der internationalen Wettbewerbswirtschaft verlor das weiche Leitbild des ehrbaren Kaufmanns jedoch wiederum an Orientierungskraft. Daher ist nicht verwunderlich, dass die härteren, durchsetzbaren Regelungen des Corporate Governance zum neuen Rahmen der deutschen Ordnungsethik werden. In der globalisierten Weltwirtschaft fehlt demgegenüber eine ordnende Wirtschaftsethik. Der um Elemente der sozialen Marktwirtschaft angereicherte ehrbare Kaufmann hat international keine prägende Kraft. Härtere Corporate Governance-Regeln sind erst in der Nachkrisenzeit im Entstehen.

So wie im Allgemeinen sozialen und wirtschaftlichen Leben mit der Industrialisierung der ehrbare Kaufmann an Bedeutung verloren hat, so ist dies im Bankwesen ebenfalls zu beobachten. „Bis in die 1980er-Jahre urteilte man über Geschäfte meist aus Erfahrung und in der individuellen Fallgestaltung. Dann kamen mathematische Modelle in Mode“, so der Hamburger Wirtschaftsprofessor Karl-Werner Hansmann. Gleichzeitig begann auch die Industrialisierung des Bankwesens. Das Zeitalter der Kreierung von Finanzprodukten begann, das financial engineering wurde propagiert, die Computer ermöglichten alsbald die Schaffung hochkomplizierter und deshalb in ihren Risiken undurchsichtiger Finanzinstrumente und die Industrialisierung der Produktion von Bankprodukten wurde im back-office auf den Weg gebracht.

Haben sich Bankiers in früheren Zeiten als dienender Teil des Wirtschaftssystems gefühlt und hatten damit im eigenen Verständnis nur eine abgeleitete fördernde Bedeutung für die Realwirtschaft, produzierte die Finanzwirtschaft mit dem Anschwellen der internationalen Kapitalströme ihre eigene Konjunktur. Sie produzierte ihr Wachstum quasi selbst. Ein brancheneigenes perpetuum mobile. „Die Kombination von hoher Intelligenz samt mathematischer Begabung, extremer Selbstsucht und Selbstbereicherung bei Abwesenheit von ausreichender Urteilskraft und Verantwortungsbewusstsein. Man kann dieser Krankheit einen Namen geben: hemmungslose Gier“, so nochmals Helmut Schmidt.

So können wir sicherlich die hypothetische Frage stellen: **Können ehrbare Kaufleute an der Spitze einer Bank eine Krise ausreichend sicher verhindern?** Gab es zu wenige ehrbare Kaufleute? Haben hohe finanzielle Anreize Mitarbeiter angelockt, die vor allem wegen des Geldes und nicht aus innerem Antrieb arbeiten?

Ganz so einfach ist die Beantwortung dieser Frage nicht. Wenn ich mir beispielsweise die Vorstände von Landesbanken vor Augen führe, die ich zum Teil persönlich kenne, so bin ich der festen Überzeugung, dass es sich in der Spitze um ehrbare Kaufleute handelt und gehandelt hat. Daraus würde ich die These entwickeln, dass das individuelle Vorstands-Handeln als ehrbarer Kaufmann allein zur Krisenverhinderung nicht ausreicht. Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns ist als Empfehlung für ein dem Verkehr angepasstes Fahrverhalten grundsätzlich geeignet. Darin ist festzulegen, wie man sich gegenüber den anderen Verkehrsteilnehmern verhalten muss. Sie verhindern allerdings nicht, dass es innerhalb der Leitplanken selbst zu schweren Unfällen kommen kann.

Zwischen den Leitplanken ist eine allgemeingültige Verkehrsordnung notwendig. Sie legt fest, welche Fahrzeuge mit welchen technischen Sicherheitsstandards am Verkehr teilnehmen dürfen. Diese Bestimmungen müssen auch beaufsichtigt werden und müssen für alle Fahrzeugtypen gelten und permanent auf den neusten Stand gebracht werden.

Um es mit Hilfe dieses Bildes auf den Punkt zu bringen: Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns wird allein keine Unfälle auf der Hochgeschwindigkeits-Autobahn des internationalen Turbofinanzwesens verhindern. Bleibt man beim Hochleistungsfinanzwesen, müssen die Regeln für die Verkehrsteilnehmer strenger gefasst und die Leitplanken erhöht werden.

Ein radikaler Vorschlag geht beispielsweise in die Richtung: „Macht sie kleiner!“ Je größer eine Bank, desto größer die Risiken für das Finanzsystem. Bei der Regulierung muss Größe demnach eine Rolle spielen. Je größer die Bank, desto strenger die Regeln. Damit gibt es einen Anreiz für die Banken, nicht so groß zu werden, dass der Staat sie retten muss. Auch eine Folgerung aus der Erkenntnis, dass die Banken in den letzten Jahren international gelebt haben, aber national gestorben sind. Auf unser Autobahnbeispiel übertragen heißt dies, dass die Motorleistungen und damit die mögliche Geschwindigkeit drastisch reduziert werden müssen.

Die Hamburger Volksbank hat für sich jedoch eine andere Lösung gefunden. Für ihre Wegstrecken ist sie nicht auf die Autobahn angewiesen! Zwar wird sie hier und da benutzt, um zügig Entfernungen zu überbrücken. Allerdings wird auch schnell wieder die Abfahrt genommen. Daher ist für uns das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns auch weiterhin von hoher Orientierungskraft. Ich hoffe ich konnte Ihnen zeigen, dass es der Hamburger Volksbank aufgrund der Jahrhunderte währende Einbindung in die Wertetradition des ehrbaren Hamburger Kaufmanns sozusagen ins Stammbuch geschrieben wurde, sich auch moralischen Kriterien verpflichtet zu fühlen.

Eine zweite maßgebliche Erdung entsteht durch unsere Unternehmensverfassung. Als Volksbank sind wir unseren Eigentümern, den Mitgliedern in mehrfacher Hinsicht verpflichtet. Unser oberstes Unternehmensziel ist gemäß Satzung nicht die Gewinn- oder Aktienkursmaximierung, sondern die Förderung des wirtschaftlichen Wohlergehens unserer Eigentümer. Dies verwirklicht sich in einer angemessenen Dividende, aber ebenso in der Ausrichtung unserer Geschäftspolitik an den wirtschaftlichen Belangen unserer Kunden. Wir haben anzubieten, zu wettbewerbsfähigen Preisen was unserer Kunden von uns fordern – und nur das. Die Ausweitung unserer Geschäftsaktivitäten außerhalb der Geschäftsbelange unserer Mitglieder wäre ein Verstoß gegen unsere Geschäftsverfassung. Das diese Grundlagen etwa durch Änderungen der Geschäftspolitik nicht ausgehebelt werden, dafür sorgt unser Abstimmungsgrundprinzip: Jedes Mitglied hat unabhängig von seinem Kapitalanteil nur eine Stimme. Eine äußerst wirksame Maßnahme gegen Übernahmen.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Unser Ziel ist es Gewinn zu erwirtschaften, denn Gewinn signalisiert, dass die Strategie des Unternehmens am Markt und im Wettbewerb richtig ist. Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts. Auf dieser Basis müssen wir folglich unsere geschäftspolitischen Entscheidungen mit gesellschaftlichen Anforderungen abstimmen. Werte wie Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit und Sorgfalt lohnen sich mithin auch betriebswirtschaftlich. Auch das Vertrauen, das Unternehmen bei Mitarbeitern, Eigentümern, Kunden und der Politik genießen, ist ein ökonomischer Faktor von Gewicht.

Konflikte zwischen Ethik und Ökonomie sind damit jedoch weiterhin möglich, sie gehen nicht immer reibungslos ineinander auf. Wie unternehmerische Ziele in eine Rangfolge gebracht werden müssen, so müssen auch ethische Ziele und Werte gegeneinander abgewogen werden. Die Rahmenordnung des Wettbewerbs legt die Spielregeln fest, aber nicht die Spielzüge der Mitspieler.

Heute, in der modernen Welt finden sich in diesem Zusammenhang Begriffe wie Corporate Citizenship. Mit anderen Worten: Der Unternehmer als guter Bürger. Ohne sich dieser modernen Sprache bewusst zu sein, wurden diese Werte bereits vor über 150 Jahre in das Geschäftsprinzip der Genossenschaftsbanken verankert. Partizipation, Selbstbestimmung, Selbsthilfe und Solidarität, sie sind von Anfang an die Grundprinzipien unserer Bank gewesen. Wir verbinden wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlich verantwortlichem Handeln.

Nach allen Verwerfungen durch die Finanzkrise ist es erforderlich einen neuen Gesellschaftsvertrag zwischen der Finanzbranche und der Bevölkerung zu schließen. Dieser Vertrag sollte besagen: Die Banken dürfen das Geld der Bürger verwalten. Dafür müssen die Banker bestimmte Regeln, sowohl als Personen als auch Institutionen, einhalten, damit das Geld auch sicher ist.

In diesem Prozess sind Offenheit, Dialogfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft außerordentlich wichtig.