Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 68 (1988)
Heft: 5

Artikel: Die Verantwortung des Bankiers : unternehmerisches Denken
Autor: Holzach, Robert
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-164571

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Robert Holzach

Die Verantwortung des Bankiers

Unternehmerisches Denken

Lehren des «Crash»

Die unternehmerischen Verantwortungen des Bankiers sind 1987 besonders eindrücklich in den Vorgängen auf den Finanz-, Wertpapier- und Devisenmärkten getestet worden. So unangenehm es generell und so schmerzlich es für viele sein mag, sind die Ereignisse noch einmal kurz darzustellen.

Während die *Dollarbaisse* die divergierenden Entwicklungen in der Wirtschaft der USA, insbesondere die sog. «Zwillingsdefizite», reflektierte und die weltweite Enttäuschung über ungenügende oder ausbleibende Gegenmassnahmen der amerikanischen Administration zum Ausdruck brachte, war der *Preissturz* an den meisten Aktienbörsen eine abrupte, teilweise dramatische Reaktion auf vorangegangene Übertreibungen.

Die Zeit vor dem 19. Oktober 1987 war zunehmend von Extrementwicklungen und Extremsituationen geprägt, die sich gelegentlich zu *Exzessen* auswuchsen. Hinter gigantischen Übernahmen in den USA war häufig wenig oder kein wirtschaftlicher Sinn zu erkennen. Diese Finanztransaktionen waren in erster Linie für ihre «Erfinder» attraktiv und häufig insofern für die Übernehmer, als sie sich ihre kurzfristig aufgenommenen Schulden durch Entnahmen oder Umstrukturierungen beim Übernommenen zurückzahlen liessen. Freude hatten allenfalls noch Spekulanten, die aus den extremen Kursschwankungen Nutzen ziehen können.

Der schweizerische Aktienmarkt hat sich einzelnen Extrementwicklungen bis in die neueste Zeit hinein nicht entziehen können. Es sind auch hier *exzessive Preise* vor dem Kurssturz nicht ausgeblieben. Übertreibungen ereigneten sich beim allzu leichten Zugang zu *Kapitalmarkttransaktionen* für ungenügend ausgewiesene «Newcomers» und für Emittenten mit undurchsichtiger, ungenügender oder fehlender Schuldnerqualität. Auch der gewaltig aufgeblähte Handel mit Optionen, Futures und ähnlichen Instrumenten hat Fragen aufgeworfen, von denen zahlreiche noch der

Beantwortung harren. Die Marktteilnahme über das Instrument der Option ergibt für den Erwerber ein limitiertes Risiko und dies für einen sehr viel geringeren Preis. Solche Vorzüge sind geradezu die Einladung für den spekulativ Interessierten, dem es gar nicht um eine Beteiligung am Unternehmen oder um die Verfügbarkeit von Fremdwährungsbeständen geht.

Die Meinungen gehen nach wie vor auseinander, ob die durch neue Instrumente erfolgte *Multiplikation* der Zahl der Marktteilnehmer zu einer «richtigeren» Preisfestsetzung im Markt führt. Aus meiner Sicht ist eher die zusätzliche Übertreibung in bereits ungleichgewichtigen Marktsituationen eine Gefahr, die im Extremfall zum Zusammenbruch führen kann. Computer und Kommunikationstechnik haben die Möglichkeit eröffnet, die für Preisstellung, Marktveränderung, Quervergleich und Arbitrage erforderlichen Rechenoperationen und die entsprechenden Transaktionen in einem Minimum von Zeit mit einem Maximum denkbarer Kontrahenten abzuwickeln. Ob und unter welchen Voraussetzungen diese Operationen noch wirtschaftlich sinnvoll sind, ist einer vertieften Abklärung wert. Die Multiplikation der Marktteilnehmer ergibt auch eine Vervielfachung der Zahl von Glücklichen oder Enttäuschten, deren weitreichende Reaktionen dem Markt zusätzliche positive und negative Impulse vermitteln.

Die *Soffex* als künftige schweizerische Börse für neue Finanzinstrumente wird darauf Bedacht nehmen müssen, welche allenfalls ungewollten Effekte vom Handel, etwa mit Optionen und Futures, ausgehen. Nicht alles, was im viel grösseren Markt in den USA Existenzberechtigung haben mag, ist für den schweizerischen Wertpapiermarkt tauglich.

Die Diskussionen um die Ursachen der extremen Kurs- und Preisausschläge sind noch immer im Gang. Expertengremien, Wissenschafter und Publizisten beschäftigen sich vorab mit jenen börsentechnischen Mechanismen, die in Nutzung der elektronischen Kommunikations- und Analysemöglichkeiten neu geschaffen und wirksam geworden sind. Wo die Praxis hoher Belehnung den Marktzugang erleichtert hat, waren die anschliessend unumgänglichen, z.T. elektronisch ausgelösten Verwertungen zweifellos ein gewichtiger Zusatzfaktor. Just die in verschiedenen Ländern und bei verschiedenen Instituten unterschiedliche Kreditpraxis für die Durchführung von Börsentransaktionen muss zur Frage der *menschlichen Verantwortung* oder Mitverantwortung führen.

Auch auf der Nachfrageseite deutet der fast exponentiell gestiegene Börsenumsatz darauf hin, dass das Börsengeschehen durch eine unverhältnismässig viel grössere Zahl von Marktteilnehmern mitbestimmt worden ist. Mehr und mehr Käufer und Verkäufer an den Wertpapierbörsen waren von der Erwartung geleitet, die von Börsenveteranen oder von Debütanten auf dem Papier erzielten Gewinne nachzuvollziehen.

Pflicht zur Skepsis

Allzu billig wäre es, auf eine Verantwortung oder auf eine Mitverantwortung von *Medien und Öffentlichkeit* auszuweichen. Natürlich haben sie mitgeholfen, Skepsis und Bedenken gegenüber dem Erfolgverheissendn in den Hintergrund zu drängen. Bedenklicher war der Einfall des Fernsehens, zum Wettbewerb zwischen Prognostikern einzuladen, die das maximal zu gewinnende Geld vorauszusagen wussten. Fragwürdig ist auch die journalistisch ausgebreitete Freude an gemeldeten Übernahmeverhandlungen unter dem Aspekt ihrer preisbildenden Wirkung auf dem Wertpapiermarkt. Allzulange haben viele Banken und viele Kunden in der euphorischen Vorstellung gelebt, selbst in einer Phase der offenkundigen Übertreibung sei der rasche Spekulationsgewinn risikolos. Wer als Marktteilnehmer oder als Berater zum Abwarten und zur Zurückhaltung riet, wurde als «dumm» oder «vorgestrig» abgelehnt. Dabei wäre Skepsis die angezeigte Verhaltensweise gewesen. Sie war jedenfalls besser als

- Nachgiebigkeit gegenüber exzessven Kundenwünschen, die gelegentlich mit entsprechendem Druck vorgetragen worden sind,
- Entgegenkommen bei unangemessenen Salärforderungen und ultimativen Wünschen nach Erfolgsbeteiligung,
- blinnde Bewunderung für die steilen Aufsteiger aus Harvard und für die amerikanische Vorstellung vom Geld als dem Mass aller Dinge,
- Unterwürfigkeit gegenüber den phantasiereichsten Innovatoren und gegenüber ihren noch überschwenglicheren Interpreten.

In den Diskussionen um den Börsenkrach fehlt der Blick auf die Rolle der beteiligten Menschen, auch wenn in einzelnen Analysen das «unverständliche Händlergebaren» oder generell Praktiken genannt werden, die als Antworten auf eine ausser Kontrolle geratene Situation untauglich seien.

Wenn in Abschlusskommentaren zum Bankjahr 1987 hervorgehoben wird, dass für Verluste aus Fehlspekulationen, Checkbevorschussungen und uneinbringbaren Lombardkrediten Reserven aufgelöst werden konnten, wäre auch die Beurteilung für das über Mitwirkung oder Aufsicht involvierte menschliche Verhalten beizufügen. Es muss im Interesse der Branche und des eigenen Unternehmens wieder stärker hervorgehoben und durchgesetzt werden, welches Wohlverhalten der Mitarbeiter unter dem Titel der unternehmerischen Verantwortung zu verstehen oder nicht mehr zu verstehen ist. Der Anteil menschlichen Versagens an zahlreichen Entwicklungen in der Zeit vor dem Zusammenbruch war, meine ich, unverhältnismässig viel grösser als die angebliche «Schuld» von Zwängen und Einrichtungen.

Eine falsche Vorstellung von den Dienstleistungsbetrieben — zu ihnen gehört die Bank — geht dahin, sie hätten lediglich die Anliegen der Kunden zu realisieren. Der Bankier wäre demnach mit dem Taxichauffeur oder dem Personal im Gastgewerbe zu vergleichen, die in erster Linie Kundenwünsche erfüllen. Schon das ungefragt angebotene Gespräch wird vielfach als störend empfunden.

«Erbsenzähler» oder Unternehmer?

Nun gibt es auch eine schlecht informierte Öffentlichkeit und selbst Industrielle, die im Bankier keinen «richtigen» Unternehmer, sondern allenfalls einen solchen zweiter Klasse zu sehen vermögen. Unternehmerisch sei nur tätig, wer etwas produziere. Lediglich mit Geld wiederum Geld zu erwirtschaften — dazu brauche man keine Unternehmer. Aus dieser Sicht wären die Bankiers als «numismatische Erbsenzähler» nur ein notwendiges Übel.

Ich glaube im Gegenteil, dass die Wirtschaftsführer aller Dienstleistungsbranchen ihrer Aufgabe nur gerecht werden, wenn sie sich mindestens als *«Mit-Unternehmer»* fühlen. Wer sich im Bankgeschäft nur als Werkzeug anbietet, gebrauchen, vielleicht auch missbrauchen lässt, führt die Berufsbezeichnung des Bankiers zu Unrecht. Verantwortung hat in der Wirtschaft eine spezifische Bedeutung. Stärker als in Lehre, Medizin und Justiz steht die Gesamtverantwortung häufig in Konkurrenz zu den nächstliegenden ökonomischen Zielen.

Ich spreche vom Unternehmer in gewollter Unterscheidung vom heutigen Manager. Ist der Unternehmer in der gültigen Terminologie mit eigenem Kapitalrisiko involviert, qualifiziert sich eben auch der Wirtschaftsführer dann als Unternehmer, wenn er das ihm anvertraute Kapital so einsetzt und verwaltet, wie wenn es sein eigenes wäre. Wer nur «managt», denkt an das laufende Geschäftsjahr. Der Unternehmer ist eine Qualifizierung; Management ist eine Funktion. Der Unternehmer setzt den Horizont über die Zeit seines eigenen Wirkens hinaus. Für ihn zählt nicht, was im Zeitpunkt seines Rücktrittes vorliegt, sondern was darüber hinaus Bestand haben wird. Im Dienstleistungsangebot einer Bank und in der Gestaltung der bilateralen Vertragsverhältnisse findet die unternehmerische Verantwortung des Bankiers ihren Niederschlag. Eine *gesamtwirtschaftliche Betrachtungsweise* ist unverzichtbar. Diese Forderung liegt im Interesse der Banken selbst. Nur in einer gleichgewichtigen, soliden Gesamtwirtschaft können sie ihre vielfältigen Aufgaben optimal wahrnehmen. Die Verpflichtung auf die Regeln der Märkte und auf die Marktmechanismen geht über eine bloss verbale Standesregel hinaus: *Der verantwortungsvolle Bankier*

darf weder mitwirken am bestimmungswidrigen Einsatz von Marktinstrumenten, noch soll er in der Ausnutzung von Marktmechanismen dem Mangel an Fairness oder dem offenkundigen Missbrauch Vorschub leisten.

Mit dem Ruf nach Transparenz allein ist es nicht getan. Das transparent Gewordene muss auch gewertet werden. Verantwortungslos wäre die Duldung von ruchlosem Gebrauch der Macht und von marktzerstörenden Praktiken.

Jenseits von Angebot und Nachfrage

Der Sinn für das Mass muss das Handeln des verantwortungsvollen Bankiers bestimmen. Für die derzeit diskutierte Neuformulierung von Wertpapierkategorien sind einseitige Privilegierungen undenkbar. Will eine Unternehmung ihren Kapitalgebern weitgehende Übertragungserschwernisse auferlegen, so hat sie für solche Gesellschaftsanteile den Preis der eingeschränkten Handelbarkeit zu entrichten. Jede imperativ gesuchte Gewinnmaximierung findet ihr natürliches Gegengewicht in den steigenden Risiken. Dass der sehr hart gewordene Konkurrenzkampf im schweizerischen Bankgeschäft über die Konditionen ausgefochten wird, ist zwar häufig schmerzlich, aber dennoch hinzunehmen. Eindeutig verwerflich scheint mir dagegen, wenn die aus dem Kriegswirtschaftsrecht unrühmlich bekannten Koppelungsgeschäfte eine unerwünschte Wiederauferstehung erleben.

Skeptisches Denken ist eine Verhaltensweise, die über die Wirtschaft hinaus Geltung haben sollte. Die modernen Informations- und Kommunikationsmittel begünstigen das Denken und Handeln nach kollektiven Vorstellungen. Das in Presse, Radio und Fernsehen gesprochene Urteil erreicht um so unwiderstehlicher seine Leser, Zuhörer und Zuschauer, je mediengerechter und bedenkenloser die Botschaft von professionellen Autoren angeboten wird. Der Bankier hat die anspruchsvolle Aufgabe, von illusionärer Gläubigkeit zurückzuführen zur illusionslosen Realität. Davon könnte er sich selbst dann nicht dispensieren, wenn zunächst geschäftswirksame Nachteile damit verbunden wären.

Respekt für aussenwirtschaftliche Werte ist dem Katalog unternehmerischer Verantwortungen beizufügen. Es ergibt sich ein Bild des Bankiers, der nicht nur seine politische, kulturelle und soziale Umgebung mit wachem Sinn anteilnehmend miterlebt, sondern hieraus Impulse erhält und selbst zu vermitteln versteht. Ein ungestörtes Verhältnis zu den Werten «jenseits von Angebot und Nachfrage» ist das minimale Erfordernis im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung des Bankiers.

Die *«Notwendigkeit der Rückbesinnung auf Werte»* gewinnt zunehmend an Boden (Heinrich Oswald). Nicht nur in Harvard, sondern auch an schweizerischen Hochschulen sind Sozialethik und Wirtschaftsethik zu Themen geworden. Im ernstzunehmenden Teil der Managementliteratur werden moralische Erwägungen häufiger. «Integrität» wird als zentrales Attribut des Bankiers selbst von den einst ausschliesslich auf Verkauf ausgerichteten Autoren genannt.

Es geht hierbei um *ethische Grundsätze im eigenen Haus,* nicht etwa um die Anmassung, seine Geschäftspartner und Kunden nach ethischen Kriterien zu klassieren. Diese klare Trennung führt zu grosser Toleranz gegenüber dem moralisch Andersartigen und selbst gegenüber dem moralisch Anfechtbaren. Toleranz ist auch gegenüber dem Rechtsbrecher häufig am Platz, solange er vertragsfähig ist. Die Kontoführung für den inhaftierten Mordverdächtigen und der Reparaturkredit an den Strassenverkehrssünder sind schlimmstenfalls Geschmackssache, aber immer im Entscheidungsfreiraum der Vertragsfreiheit. Moralische Diskriminierung kann nicht unsere Aufgabe und deshalb auch nicht unsere Verantwortung sein. Wo die Rechtsordnung hingegen offensichtlich verletzt ist, sind Bankgeschäfte schon dort deplaziert, wo die Mittäterschaft und die Hehlerei noch nicht erreicht sind.

Wenn vom Unternehmer erwartet wird, «zu führen, statt zu verwalten», dann verlangt dies den Einbezug auch des Ausserordentlichen, des Neuen und des Unerprobten. Das bedeutet *Kreativität* und bedingt den *Mut zum Wagnis.* Die unternehmerische Verantwortung des Bankiers endet nicht mit dem Vollzug von Statuten, Geschäftsreglement und Jahreszielen. Die wesentlich erweiterten Möglichkeiten von Verarbeitungs- und Übermittlungstechnik erfordern Wachsamkeit gegenüber der Begeisterung und dem Einfluss der Technokraten. Neben der technischen Innovation muss die menschenbezogene Intuition ihren Platz behaupten.

Die übrige Wirtschaft erwartet vom Bankier jene hohe Flexibilität, die ihn befähigt, neue Produkte oder innovative Herstell- und Verteilverfahren mit optimal angepassten Finanzierungsinstrumenten zu begleiten. Unternehmertum wird vom Bankier nicht nur für seinen eigenen Betrieb erwartet, sondern in erster Linie für die Zusammenarbeit mit allen Wirtschaftsexponenten, die für ihre eigenen Aufgaben die Partnerschaft mit einer Bank benötigen.

Der unternehmerisch denkende Bankier wird gleichermassen auf der Angebotsseite neue Ideen verwirklichen und auf der Nachfrageseite zusätzliche Anstösse auslösen. Fehlt ihm die Besessenheit, «hinter die Dinge sehen» zu wollen, ist er gut beraten, die unerlässliche Kreativität von internen oder externen Begabungen zu beziehen.

Wer lediglich Entwicklung, Produktion und Vertrieb koordiniert, hat seine unternehmerischen Hausaufgaben nicht erfüllt. Auch der Unternehmer in der Bank hat Zusätzliches zu leisten. Ist er begnadet, gelingt ihm über das Zusammenfügen hinaus das *Zusammenwirken,* und es entstehen aus seiner Kraft jene zusätzlichen Kräfte, die ihrerseits auslösend, gestaltend und vorwärtstreibend wirken. Gerade in dem im Bankgeschäft weitgehenden *Gleichmass des Angebotes* ist über Initiative, Kreativität und Spontaneität eigenständiges Profil zu gewinnen. Ein beinahe unerschöpfliches Feld hierfür findet sich in der phantasievollen Ausgestaltung der Kundenbeziehungen.

Fairness und Sauberkeit

Wir können es drehen, wie wir wollen: Die Grenzen, die wir in unseren unternehmerischen Tätigkeiten nicht überschreiten sollen, und die Freiräume, in die hinein wir unsere Unternehmerträume ausleben dürfen, beziehen ihre Beschreibungen aus Bereichen, die durch Strafrecht, Privat- und öffentliches Recht nicht mehr abgedeckt sind.

«Unternehmenskultur» ist zwar noch immer ein Schlagwort, aber bereits besser als das Vakuum. Bleibende Anforderungen an den Bankier sind Fairness und Sauberkeit. In hausinternen Weisungen habe ich diese Vorstellungen so formuliert: «Die Meinung, das Ziel des Geldverdienens rechtfertige selbst das Geschäft mit dem Anfechtbaren und Anrüchigen, ist falsch und unverantwortlich.»

Der Unternehmer muss jener Sicherheit abschwören, die — u.a. vom Staat — nur um den Preis schwindenden Freiraumes erhältlich ist. Diese Haltung verlangt aber auch die Bereitschaft, den Freiheitsmissbräuchen in den eigenen Reihen den Kampf anzusagen und gegen sie einzuschreiten. Freie Märkte sind als Institution nur gesichert, wenn der unlautere Gebrauch in Schranken gehalten werden kann. Nur wer als Bankier aus der Welt der blossen Dienstleistung und aus der Rolle als Vollzugsperson ausbricht, wird seiner unternehmerischen Verantwortung gerecht. Die unternehmerische Verantwortung des Bankiers will zunächst mit den Veränderungen optimal fertigwerden. Sie bedeutet aber auch, aus diesen Veränderungen das Beste für sein Unternehmen zu machen, ohne die berechtigten Anliegen seiner Umwelt zu stören. Der Unternehmer will Verwandlung; er will — oft visionär — aus dem Vorgegebenen etwas Besseres gestalten. Sein grösster Gegner ist die Passivität. Wer nur defensiv reagiert oder resigniert, hat seine unternehmerische Verantwortung nicht wahrgenommen.