

Positive Werte im Bankwesen

Speech by Stephen Green
Group Chairman, HSBC Holdings plc

Banken im Umbruch, Frankfurt
8 September 2009

Guten Morgen, meine sehr geehrten Damen und Herren. Zunächst möchte ich den Veranstaltern ganz herzlich für ihre freundliche Einladung zur Teilnahme an dieser Tagung danken. Für mich ist es immer eine besondere Freude, in Deutschland zu sein.

Wie wir alle wissen haben die Finanzbranche und die Weltwirtschaft eine schwere Krise durchlaufen. Vor einem Jahr waren die amerikanischen Hypothekenbanken gerade von der Regierung gerettet worden, und dem größten Versicherer der USA stand dasselbe bevor. Dann kam das verhängnisvolle Ereignis, der Zusammenbruch von Lehman Brothers, der sich nächstes Wochenende zum ersten Mal jährt.

Das Weltfinanzsystem litt damals bereits seit einem Jahr unter zunehmender Instabilität und wachsendem Misstrauen. Mit der Lehman-Pleite tat sich dann ein wahrhaftiger Abgrund vor uns auf. Das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Banken war tief erschüttert, und auch die Banken vertrauten sich gegenseitig nicht mehr. Das Resultat war eine folgenschwere Kreditklemme. Die Volkswirtschaften rund um den Globus stürzten ins Bodenlose. Binnen Monaten ging die Weltwirtschaft vom Wachstum zur Rezession über, und die Menschen in aller Welt gerieten durch den Wertverlust ihrer Kapitalanlagen, eine restriktive Kreditvergabe und steigende Arbeitslosigkeit in finanzielle Not.

Dank der beispiellosen Maßnahmen, die daraufhin von den Regierungen überall auf der Welt ergriffen wurden, um sowohl das Finanzsystem zu stützen als auch die Konjunktur anzukurbeln, haben wir wahrscheinlich inzwischen den Tiefpunkt der Krise überstanden. Das Finanzsystem hat sich stabilisiert, und in einigen Ländern gibt es erste Anzeichen für eine Erholung – nicht zuletzt auch in den beiden größten Volkswirtschaften Europas, hier in Deutschland und in Frankreich.

Obwohl ich nicht glaube, dass wir über den Berg sind, machen die Signale Mut. Da nun die

akute Krise hinter uns liegt, aber in unseren Köpfen noch präsent ist, sollten wir gerade jetzt Bilanz ziehen und überlegen, was wir für die Zukunft daraus lernen können.

Die Krise stellt einen starken Rückschlag für die Banken und für die freie Marktwirtschaft an sich dar.

Die Öffentlichkeit betrachtet unsere Branche verständlicherweise, wenn auch etwas undifferenziert, als Verursacherin des schlimmsten weltweiten Konjunkturreinbruchs seit der Großen Depression. Während die Steuerzahler für die Rettung angeschlagener Banken herhalten mussten, schränkten diese die Kreditvergabe ein, was das ohnehin raue wirtschaftliche Klima noch weiter verschärfte. Gleichzeitig heizt die schnelle Rückkehr zu Vergütungen und Boni für Banker, die den Lohn eines einfachen Arbeiters um ein Vielfaches übersteigen, den öffentlichen Zorn verständlicherweise zusätzlich an. Da kommen einem die Worte Brechts in den Sinn: „*Was ist der Einbruch in eine Bank gegen die Gründung einer Bank?*“¹ Nachdem das öffentliche Ansehen der Banker auf den wohl niedrigsten Stand seit Jahrzehnten gesunken ist, kann es nicht verwundern, dass die Leute sich die Frage stellen: Was sind die positiven Werte im Bankwesen?

Dabei hat in den letzten zwei Jahren nicht nur der Ruf der Banken und der Banker gelitten. Durch die Reichweite und das Ausmaß der Krise wurde die Marktwirtschaft selbst, oder, wie manche es ausdrücken, der „Kasino-Kapitalismus“ der letzten zwei Dekaden, in Frage gestellt. Zu einer Zeit, in der einfache Menschen extrem unter den destruktiven Auswüchsen der letzten Jahre leiden, überrascht es nicht, dass die Märkte im Allgemeinen und die Banken im Besonderen am Pranger stehen. Was tragen sie eigentlich zum Gemeinwohl bei?

Schlimmstenfalls sind die Märkte ganz offensichtlich ungerecht, rücksichtslos, zerstörerisch und krisenanfällig. So lässt sich ein

¹ *Die Dreigroschenoper*

Rückblick auf die Geschichte der Finanzwelt als Folge von Krisen lesen – vom Zusammenbruch der italienischen Banken im 14. Jahrhundert über das holländische Tulpenfieber des 17. Jahrhunderts und die Dotcom-Blase der Jahrtausendwende bis zur aktuellen Weltwirtschaftskrise, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Klar ist auch, dass der Glaube an die natürlichen Selbstheilungskräfte der Märkte einen vernichtenden Schlag erlitten hat. Der so genannte Washington Consensus, der auf der theoretischen Hypothese effizienter Märkte beruht, wird die gegenwärtige Krise nicht überleben.

Bestenfalls sind die Märkte dagegen ein höchst effizienter Mechanismus zur Allokation von Kapital, und sie haben den stärksten Wohlstandsgewinn und die schnellste Entwicklung in der Geschichte der Menschheit bewirkt. Der Kapitalismus ist weniger eine Ideologie als die normale Form der sozialen und wirtschaftlichen Interaktion zwischen den Menschen; Adam Smith bezeichnet dies als Ergebnis der „*natürlichen Neigung, zu handeln und Dinge gegen einander auszutauschen.*“ In seiner berühmten Verteidigung der Demokratie bezeichnete Churchill diese als „*schlechteste aller Regierungsformen – abgesehen von allen anderen Formen, die von Zeit zu Zeit ausprobiert worden sind.*“ Dies trifft gleichermaßen auch auf die Marktwirtschaft zu, die als schlechtester Motor für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung gelten muss – abgesehen von allen anderen, die von Zeit zu Zeit ausprobiert worden sind. So lautet schlussendlich die harte Lektion des 20. Jahrhunderts.

Die Banken sind ein integraler Bestandteil dieses mangelbehafteten, aber leistungsfähigen Marktsystems. Sie sind der „*Blutkreislauf der Wirtschaft, der die Ressourcen von denen, die sie nicht benötigen oder selbst nicht nutzen können, nimmt und zu denen bringt, die sie benötigen ... und nutzen können.*“

Bestenfalls bilden die Finanzmärkte das Herzstück jeder erfolgreichen Wirtschaft und sorgen dafür, dass die Mechanismen, die das Wirtschaftswachstum und den Wohlstand vorantreiben, reibungslos funktionieren. Inmitten der Krise vergisst man allzu leicht, welchen Beitrag unsere Branche eigentlich leisten kann. Im günstigsten Fall versetzen wir mit unserer Arbeit Unternehmen in die Lage, ihre Kunden mit den benötigten Produkten und Leistungen zu versorgen. Wir eröffnen Privatleuten die Möglichkeit, Häuser

oder Autos zu besitzen, für schlechte Zeiten und für ihre Rente vorzusorgen und sich und ihre Existenzgrundlage gegen das Unvorhersehbare abzusichern. Wenn uns die Freiheit und das Wohlergehen der Menschen etwas bedeuten, dann können wir auf diese Funktionen nicht verzichten.

Im ungünstigsten Fall können die Finanzmärkte jedoch zerstörerische Exzesse in Gang setzen. So sind die Banken in den letzten Jahren kurzfristigen Gewinnen hinterhergejagt, indem sie hochkomplizierte Produkte auf den Markt brachten, die keinen echten Nutzen für die Menschheit haben. Niemand bestreitet, dass sehr viele Neuerungen, die auf den Finanzmärkten eingeführt wurden, gesellschaftlich sinnvoll sind und tatsächlich eine fundamentale Bedeutung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung, also kurzum für unseren Wohlstand haben. Ebenso muss man aber auch einräumen, dass manche Teile unserer Branche zu sehr aufgebläht wurden und bestimmte Produkte und Dienstleistungen sich nicht als nützlich, angemessen und transparent erwiesen haben.

Wenn wir das Vertrauen zurückgewinnen wollen, das ein wesentliches Merkmal einer gesunden Wirtschaft und Gesellschaft ist, muss die Finanzbranche ihre Lehren aus einer Krise ziehen, die die Welt in Angst und Schrecken versetzt hat.

Die Lehren sind zahlreich und vielfältig, wobei die Krise auch durch Faktoren verschärft wurde, die sich der Kontrolle der Banken entziehen. So haben globale Ungleichgewichte, niedrige Zinsen und eine lockere Geldpolitik ebenfalls ihren Teil zur laxen Kreditvergabepraxis und zur Bildung der Vermögensblasen beigetragen. Aber unsere Branche hat ebenfalls dabei mitgemacht, und das mancherorts mit blindem Eifer.

Die Liste der Fehler ist lang. Zu ihnen gehört das Streben nach einer stärkeren Leverage ... die Konstruktion von Produkten, deren Komplexität größer war als ihr Nutzen ... die zu hohe Abhängigkeit von der Refinanzierung am Geld- und Kapitalmarkt ... das blinde Vertrauen in Risikomodellierungstechniken ... und leider auch ... die falsche Zielrichtung der Anreize, besonders was die Vergütung betrifft.

Dabei gibt es einen gemeinsamen Grundaspekt: All diese Fehler entspringen dem gierigen Streben nach schnellen Gewinnen, nach der Maximierung der kurzfristigen Renditen ohne jede Rücksicht auf die Nachhaltigkeit eines solchen Verhaltens. Der

positive Wert im Bankwesen wird sich erst dann wieder einstellen, wenn die Banken das Gebot der Nachhaltigkeit wieder bei all ihren Geschäftspraktiken beherzigen. Dies möchte ich gerne näher erläutern.

In den letzten Jahren hat sich im Sprachgebrauch der Wirtschaft für eine gute Unternehmenspolitik zunehmend die Bezeichnung „nachhaltig“ anstelle des früher üblichen „sozial verantwortlich“ durchgesetzt. Beide Ausdrücke spielen auf die weitreichendere Verantwortung an, die eine Firma übernehmen muss. Allerdings gibt es auch die Tendenz, so genannte CSR-Aktivitäten isoliert als Anhängsel des Kerngeschäfts zu betrachten. So erschöpft sich die Tätigkeit der zuständigen Abteilung oft weitgehend in Spenden für wohltätige Zwecke und der Förderung lokaler Vereine und Institutionen.

So wertvoll dieses Engagement zweifellos ist, besteht doch die zwingende Notwendigkeit, den Nachhaltigkeitsbegriff umfassender zu definieren, so dass darunter auch die Ausrichtung des gesamten Unternehmens in einer Art und Weise verstanden wird, die dem Gemeinwohl dient. Nachhaltigkeit oder Corporate Sustainability ist kein Anhängsel der Geschäftstätigkeit, sie ist im Grunde die Daseinsberechtigung des Unternehmens.

Bestimmt sind Sie mit der anhaltenden Diskussion über die relativen Vorzüge der angelsächsischen und der kontinentaleuropäischen Ausprägung des Kapitalismus vertraut, wobei erstere angeblich rücksichtslos den *Shareholder Value*-Ansatz verfolgt, während sich letztere durch eine breitere Zielsetzung auszeichnet und mehreren Interessengruppen dient, zu denen neben den Aktionären auch die Mitarbeiter und die lokale Umgebung gehören. Dabei wird unterstellt, dass beim angelsächsischen Modell die Maximierung des *Shareholder Value* nicht mit der umfassenderen, gesellschaftlich nützlichen Funktion vereinbar ist.

Ich bin der Überzeugung, dass die wirtschaftlich wichtige Aufgabe, den *Shareholder Value* zu maximieren, nur dann nicht mit dem Gemeinwohl vereinbar ist, wenn sie aus einem kurzfristigen Blickwinkel heraus definiert wird. Allerdings sehen die Verantwortlichen eines Unternehmensvorstands nicht vor, dass dieser eine kurzfristige Perspektive einnimmt, und dies hätte auch niemals geschehen dürfen. Es steht außer

Frage, dass die Märkte in Form von Anlegern und Händlern oft Druck auf Vorstände und Führungskräfte ausüben, kurzfristige Strategien zu verfolgen und schnelle Gewinne anzustreben. Wohin dies führt, zeigt sich jetzt unübersehbar in den kaputten Unternehmen und geschwächten Volkswirtschaften in aller Welt. Dies war der fundamentale Fehler in der Unternehmensführung.

Wir müssen diese kurzfristige Wertmaximierungsstrategie zurückweisen und uns wieder der eigentlichen Aufgabe der nachhaltigen Wertmaximierung zuwenden.

Diese setzt sich nach meinem Verständnis aus vier zentralen Elementen zusammen.

An erster Stelle steht natürlich die unmittelbare und fundamentale Aufgabe, die größtmögliche nachhaltig erzielbare Rendite auf das Kapital zu erwirtschaften, das dem Unternehmen von seinen Aktionären anvertraut wurde. Keine erweiterte Definition der Unternehmensverantwortung kann als Entschuldigung für konfuse und unrealistische Strategieziele, eine schlechte Positionierung gegenüber der Konkurrenz oder betriebliche Ineffizienz dienen. Die Steigerung des *Shareholder Value* ist das Markenzeichen einer guten Geschäftsführung. Dies ist kein neuer Gedanke. So bemerkte bereits der renommierte Wirtschaftsautor Peter Drucker: *„Der Gewinn ist nicht die Erklärung, die Ursache oder der Beweggrund der Vorgehensweise von Unternehmen und deren wirtschaftlichen Entscheidungen, sondern dient lediglich dazu, die Richtigkeit dieser Entscheidungen einzuschätzen.“*

Ein Geschäft gut zu führen, bedeutet zwangsläufig auch, die Kundenbeziehungen zu pflegen und einen ebenso konsistenten wie ausgezeichneten Service zu bieten. Da das Bewusstsein der Verbraucher für den Gesamteinfluss eines Unternehmens auf seine soziale und ökologische Umgebung wächst, hängen Kundenbeziehungen immer stärker von der Wahrnehmung des Beitrags ab, den Ihr Unternehmen insgesamt für die Gesellschaft und die Umwelt leistet.

Ein drittes Element der Wertmaximierung ist die Art und Weise, in der ein Unternehmen seine eigenen Mitarbeiter einbindet. Wie ich schon lange vor der Krise erklärt habe und jetzt mit noch mehr Nachdruck betone, wünscht sich die überwältigende Mehrheit meiner Kollegen, dass ihre Arbeit und das Unternehmen, in dem sie tätig

sind, als Gewinn für die Gesellschaft empfunden wird. Dies führt uns unweigerlich zum Thema der sozialen Verantwortung und des gemeinnützigen Engagements zurück. Indem Sie Ihr Unternehmen so ausrichten, dass es einen Beitrag zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung leistet und Ihren Mitarbeitern Gelegenheit zu einer konkreten Mitwirkung an gemeinnützigen Programmen bieten, können Sie ein echtes Zugehörigkeitsgefühl erzeugen. Kürzlich traf ich in einem *Business Processing Centre* im indischen Hyderabad einen Kollegen, der gerade von einem zweiwöchigen Einsatz am Baikalsee in Russland zurückgekehrt war. Dort hatte er der Hilfsorganisation *Earthwatch* über eine Partnerschaft mit HSBC geholfen, die Flora und Fauna des größten Süßwassersees der Welt zu katalogisieren. Seine Begeisterung war ansteckend, beglückend und motivierend – für mich und für seine Kollegen.

Das vierte Element einer nachhaltigen Wertmaximierung ist also der Einfluss, der von einem Unternehmen auf seine lokale Umgebung ausgeht und der, wie ich bereits bemerkt habe, sowohl bei den Kunden als auch bei den Mitarbeitern seine Wirkung hinterlässt.

Kurz gesagt muss jedes Unternehmen sich die Frage stellen, wie es zum Gemeinwohl beiträgt, und eine Antwort darauf finden. Dieses Thema ist ungefähr ein Jahrzehnt lang vernachlässigt worden. Aber die Wirtschaftskrise hat eine Auseinandersetzung damit jetzt unvermeidlich gemacht: Die Vorstände und die leitenden Führungskräfte müssen diese Frage beantworten. Sie müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter verstehen, wie sie an dem Beitrag mitwirken, den ihr Unternehmen insgesamt leistet.

Unsere Mitarbeiter sollten jeden Morgen mit der Gewissheit in den Spiegel sehen können, dass das, was sie am Arbeitsplatz leisten, dem Gemeinwohl dient.

Diese vier Elemente münden meines Erachtens in die Frage der Nachhaltigkeit und verstärken sich gegenseitig. Gute Kundenbeziehungen und motivierte Mitarbeiter sind für das Gewinnwachstum entscheidend. Ein gemeinnütziges Engagement wirkt sich positiv auf die Kundenbeziehungen und die Personalentwicklung aus. Nachhaltige Gewinne bilden das Fundament für Investitionen in Personal und Gesellschaft. Folglich stehen nachhaltige

Gewinne und eine sozial verantwortliche Unternehmenspolitik nicht im Widerspruch zueinander, sondern bedingen sich gegenseitig.

Somit ist klar, dass die freie Marktwirtschaft im Allgemeinen und die Banken im Besonderen erneut unter Beweis stellen müssen, dass sie sich der Förderung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung verschrieben haben.

Und obwohl ich in der Tat der Meinung bin, dass die Finanzdienstleistungsbranche in den letzten Jahren großen Schaden angerichtet hat, halte ich sie für absolut notwendig, um eine nachhaltige Entwicklung zu erzielen. Unsere Volkswirtschaften brauchen starke, effiziente, gut überwachte Banken mit Innovationskraft. Banken, die geeignete, rentable Leistungen anbieten und glaubwürdige und engagierte Mitarbeiter beschäftigen, sind eine notwendige Voraussetzung einer funktionierenden Marktwirtschaft und einer modernen gesellschaftlichen Entwicklung.

Wir haben also die Verpflichtung, ganz entscheidend zu einer besseren Zukunft beizutragen.

Zunächst müssen wir jedoch hart daran arbeiten, das in der Krise verlorene Vertrauen zurückzugewinnen, das für unsere Branche so lebenswichtig ist. Dabei kann es nicht schaden, sich einmal darauf zurückzubedenken, dass sich das Wort Kredit vom lateinischen *credere* ableitet, was „glauben“ bedeutet.

Um das Vertrauen und die Zuversicht wieder herzustellen, müssen wir die moralische Dimension der begangenen Fehler anerkennen und in unserem Unternehmensalltag wieder zu angemessenen Wertvorstellungen zurückfinden.

Es sieht so aus, als hätten wir uns immer mehr die Einstellung zu Eigen gemacht, dass der Wert dessen, was wir tun, ausschließlich vom Markt, von der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und vom Vertragsrecht abhängt. Wenn der Markt es hergibt, wenn die Gesetze es erlauben, wenn es einen Vertrag gibt, dann bedarf es keiner weiteren Überprüfung der Richtigkeit. Allerdings handeln wir im Privatleben nicht nach diesem Prinzip, und im Geschäftsleben ist es nicht minder fehl am Platze.

Es wird natürlich eine strengere Aufsicht, ein besseres Risikomanagement und eine genauere gesetzliche Regelung der Vorstandspflichten geben. Und all diese Dinge haben sich leider als notwendig erwiesen. Aber ohne eine Wertekultur

in unserer Branche und in der freien Marktwirtschaft insgesamt wird und kann eine solche Regulierung und Gesetzgebung nicht ausreichen. Dies gilt nirgendwo so sehr wie bei der Frage der Bezahlung und der Boni, die während der gesamten Krise für so viel Empörung gesorgt haben. Es ist offensichtlich, dass die Anreize viel zu kurzfristig ausgerichtet waren und zu Lasten der langfristigen Interessen des Unternehmens und seiner Eigentümer gingen. Der Markt war aus dem Lot geraten: Es fehlte ihm an Transparenz und es gab unübersehbare Exzesse.

Nun, da wir einer stabileren und – wie ich hoffe – auch nachhaltigeren Zukunft entgegensehen, dürfen wir die Chance, die diese Krise uns bietet, nicht ungenutzt verstreichen lassen.

Diese Chance besteht nicht nur darin, die Regeln genauer abzustecken, sondern auch darin, die Werte der Marktwirtschaft auf den Prüfstand zu stellen und dafür zu sorgen, dass sie stärker der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung dienen ... den Beitrag unseres Unternehmens und unseren persönlichen Beitrag neu zu bewerten ... unsere Branche wieder zur treibenden Kraft für Wohlstand und Entwicklung zu machen ... und sicherzustellen, dass das Bankwesen wirklich positive Werte hat.

Und wenn diese Krise zu einer echten Neubewertung der Aufgabe von Unternehmen und Banken in einer Marktwirtschaft führt, dann kann sie zu einem der großen Wendepunkte in der Geschichte der modernen Welt werden.