

Professor Peter Ulrich

«Profitgier wird hemmungslos»

UBS und CS kauften riskante Hypothekenscheine – mit schwer wiegenden Folgen. Kennen die Banken keine ethischen Richtlinien? Peter Ulrich gibt Antworten.

INTERVIEW VON INGE STAUB

Die US-Finanzkrise hat viele Menschen in Not gebracht. Kennt das Geschäft mit der Geldvermehrung keine Moral?

Peter Ulrich*: Das Geldgeschäft bringt sicher besondere moralische Gefährdungen mit sich.

Was meinen Sie mit Gefährdungen?

Ulrich: Das Maximieren des Gewinnstrebens ist in unserer calvinistisch geprägten Kultur moralisch ins Positive gedreht worden, während es in allen anderen Kulturen verdächtig war. Wenn wir das nüchtern und frei von Metaphysik anschauen, würde ich sagen, es ist dieses Maximierungsdenken, das den Kern der Gefährdung darstellt. Wir können es auch die Geldgier nennen.

Waren in diesem Sinne die Investmentbanken von UBS und CS sowie andere Banken, die riskante Hypothekenscheine kauften, zu geldgierig?

Ulrich: Es ist das ausgeprägte Beispiel einer Branche, wo Profitmaximierung über fast alles zum mehr oder weniger dominanten Handlungsmotiv zu werden droht. Es scheint auch den führenden Finanzinstituten immer öfter zu passieren, dass diese Profitmaximierung so hemmungslos wird, dass es über kurz oder lang zu skandalträchtigem Fehlverhalten einzelner Akteure oder ganzer Geschäftsbereiche kommt.

Sie sprechen von Akteuren. Wer ist verantwortlich – die einzelnen Mitarbeiter oder der Verwaltungsrat?

Ulrich: Die Führungsverantwortung ist immer an der Spitze. Und sie ist unteilbar. Wenn eine Geschäftsführung, eine Konzernleitung, Geld macht mit Geschäftsmodellen, von

denen man wissen kann und muss, dass sie mit hohen Risiken verbunden sind, dann wächst die Verantwortung, dass man den Akteuren, die im Tagesgeschäft im besonderen Masse dieser Gefährdung zu einseitigem Denken unterliegen, klare Leitplanken vorgibt. Man muss sie anleiten, nicht mit beliebigen Mitteln Gewinn zu machen, sondern sich an vorher geklärte Prinzipien zu halten. Das ist die Frage einer Integritäts- und Verantwortungskultur.

Wie kommt ein Unternehmen zu einer Verantwortungskultur?

Ulrich: Drei Dinge tun Not: Es gilt die Mitarbeiter zu befähigen, zu ermutigen und sie im verantwortungsbewussten

«Die UBS wollte jetzt offenbar im Investmentbanking um fast jeden Preis an die Weltspitze.»

Handeln mit institutionellen Rückenstützen zu unterstützen. Dabei ist es entscheidend, dass die Verhaltenswartungen mit den impliziten Anreizen aller Führungssysteme konsistent sind. Geschäftsprinzipien sind wenig überzeugend, wenn die Mitarbeiter wissen, dass am Ende für den Jahresbonus ganz andere Dinge zählen: wer Umsatz gebolt hat, wer Gewinn gemacht hat, wer Kosten gedrückt hat. Auch bei der Personalauswahl, -belohnung und -beförderung sollte das integre und verantwortungsbewusste Handeln konsequent berücksichtigt werden.

Die Schweizer Banken galten lange als Musterknaben. Weshalb wendete sich das Blatt?

Ulrich: Was man zu UBS und Credit Suisse sagen kann, ist, dass die Credit Suisse ein gebranntes Kind ist. In dem sie vor einigen Jahren um die Jahrtausendwende mit ihrer amerikanischen Investmentbank CS First Boston in teilweise wirklich skandalöse und unglaubliche Verhaltensmuster hineingelaufen ist. Die Credit Suisse scheint daraus immerhin einiges gelernt zu haben. Die UBS dagegen war eine eher konservativ geführte Bank und wollte jetzt offenbar um fast jeden Preis in der Sparte Investmentbanking an die Weltspitze aufschliessen. Sie ging dementsprechend in jüngerer Zeit wohl zu gierig vor, nahm zu hohe Risiken in Kauf, soweit man das von aussen beurteilen kann.

EXPRESS

- Banken müssen ihre Leute anleiten, nicht mit allen Mitteln Gewinn zu machen.
- Banken gehen dann hohe Risiken ein, wenn andere für das Scheitern bezahlen.

Warum geht die Finanzbranche überhaupt solche Risiken ein, obwohl man diese eigentlich kennt?

Ulrich: Im Finanzgeschäft besteht eine spezielle moralische Versuchung. Es ist die Versuchung, hohe Risiken dann einzugehen, wenn man davon ausgehen kann, dass andere dafür bezahlen, wenn der schlechteste Fall eintritt – dass man also die Folgen abwälzen kann. Es gibt in der Finanzbranche zwei Möglichkeiten. Die eine ist die Allgemeinheit. Beispiel aktuelle Krise: Nationalbanken pumpen Milliarden an Liquidität in die Finanzmärkte, damit diese nicht zusammenbrechen. Die privaten Problemverursacher werden so mit öffentlichen Mitteln aus ihrer prekären Lage gerettet, und darauf können sie sich verlassen, denn volkswirtschaftlich steht zu viel auf dem Spiel.

Und die zweite Möglichkeit?

Ulrich: Und die zweite Möglichkeit ist, dass die Mitarbeiter die Misere ausbaden. Wenn es der Firma schlecht geht, baut sie ganze Abteilungen ab – mit dem Sachzwangargument, man könne es sich infolge veränderter Marktverhältnisse nicht mehr leisten, die Leute zu halten. Die Finanzkrise geht zudem in unglaublichem Ausmass auf Kosten kleiner Anleger, die jetzt wieder einmal ihre sauer ersparten, direkt oder indirekt an der Börse angelegten Ersparnisse schwinden sehen.

HINWEIS

► *Peter Ulrich (59) ist Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen. ◀

Ethikprofessor
Peter Ulrich.

BILD PD

