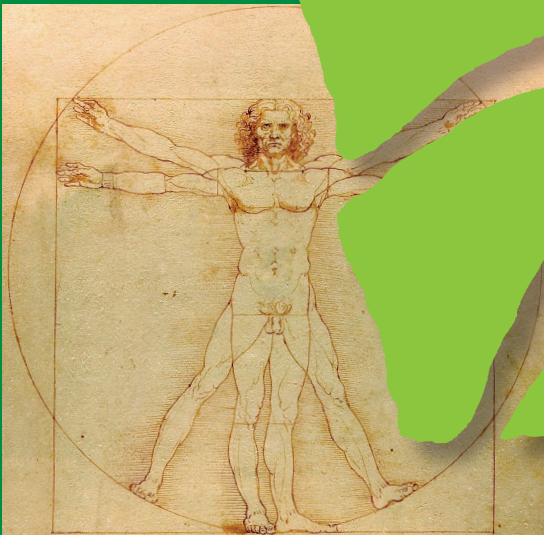


Johannes Rüegg-Stürm/Thomas Bieger (Hrsg.)

Unternehmerisches Management

Herausforderungen
und Perspektiven



Auszug

■ Haupt

1. Auflage: 2012

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

ISBN 978-3-258-07770-3

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2012 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Umschlag: René Tschirren nach einem Entwurf von V. Kraus

Satz: Verlag Die Werkstatt, Göttingen

Cartoons: Volker Kraus

Printed in Germany

www.haupt.ch

Banken – ganz «normale» Unternehmungen?

Johannes Rüegg-Stürm

Die Finanzdienstleistungsindustrie befindet sich zurzeit in einer Krise, deren Überstehen und Ende noch nicht abzusehen ist. Was einmal als Garant von Seriosität, Solidität und Stabilität galt, ist heute Gegenstand fast täglich angekündigter Rettungsaktionen – auf (noch nicht absehbare) Kosten der Bevölkerung. Kein Wunder, dass es in weiten Schichten der Bevölkerung vor allem mit dem Image der Banker – im Unterschied zum klassischen Bankier – nicht mehr zum Besten bestellt ist. In keiner anderen Branche sind die Manager derart unter Druck geraten.

Was besonders zu denken gibt, sind die allumfassenden Wirkungen dieser Krise und die große Zahl an Akteuren, die darin involviert sind. Nicht nur Banken und Versicherungen sind daran beteiligt, auch die Zentralbanken, Regulatoren und Aufsichtsbehörden, renommierte Rating-Agenturen und ganze Staaten spielen eine entscheidende Rolle in der Entwicklungsdynamik dieser Krise. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für ein verantwortungsbewusstes Management von Finanzdienstleistungsunternehmungen, insbesondere von Banken? Auf diese Frage suchen in den folgenden beiden Beiträgen Beat Bernet aus wissenschaftlicher und Pierin Vincenz aus praxisbezogener Sicht nach Antworten, die nicht leicht zu finden sind, weil Finanzdienstleistungsunternehmungen *nicht mit anderen Unternehmungen vergleichbar* sind.

Erstens haben sie mit Geld zu tun. Geld ist nicht einfach ein Rohstoff, ein Produkt. Geld verkörpert vielmehr *generalisierte Zukunftsmöglichkeiten*, *Optionsräume* für die *zukünftige Gestaltung* der Existenz von Institutionen wie Staaten, Firmen, Organisationen ganz allgemein, aber auch Familien und Einzelpersonen (Esposito, 2010).

Wenn sich der Kern des Geschäfts von Finanzdienstleistungsunternehmungen auf die vertrauensvolle Handhabung von *Zukunftsmöglichkeiten* bezieht, dann stehen nicht Fakten, sondern *dynamische Erwartungen* im Zen-

trum dieses Geschäfts. Generalisierte Zukunftsmöglichkeiten sind mit Erwartungen aufgeladen, die sich fortlaufend ändern können und nicht gerne enttäuscht werden wollen. Für die Finanzdienstleistungsunternehmen wird es dann kritisch, wenn die Ursache von Erwartungsenttäuschungen seitens der Enttäuschten der *Inkompetenz* oder noch schlimmer einer *mangelnden Integrität* der verantwortlichen Gegenparteien zugeschrieben wird. Dann zerbricht wertvolles Vertrauen.

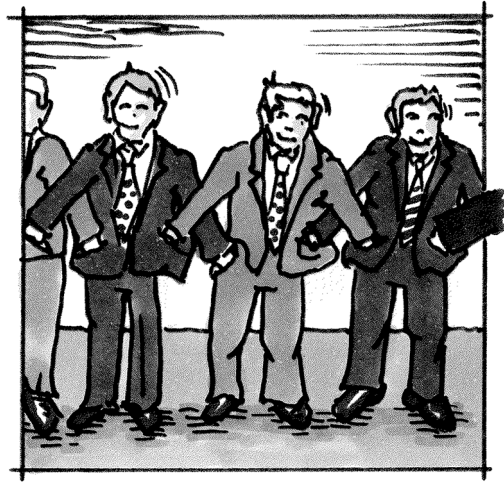
Vertrauen ist der Schmierstoff, das entscheidende Medium zur Reduktion von Komplexität der modernen Gesellschaft (Luhmann, 1989). Dies trifft ganz besonders auf die Funktionsweise der Finanzdienstleistungsindustrie zu. Dort bedeutet Vertrauen immer Anvertrauen. Wenn wir Geld auf die Bank bringen, vertrauen wir der Bank einen Ausschnitt unserer zukünftigen Biografie, unserer Lebensmöglichkeiten an. Wenn wir Kredite aufnehmen, begeben wir uns in Abhängigkeiten, die unser Leben maßgeblich beeinflussen können.

Anders formuliert: Vertrauen hat immer mit einem *Sich-der-Verletzlichkeit-Aussetzen* zu tun. Vertrauen bedeutet, jemandem etwas anzuvertrauen im vollen Bewusstsein der Möglichkeit, dass der andere auch anders als erwartet handeln könnte, mit Folgen, die nicht der andere, sondern vor allem ich zu tragen habe. Vertrauen ist deshalb nicht machbar, nicht herstellbar, es wird *geschenkt*. Vertrauen und Glaubwürdigkeit bilden *unabdingbare Voraussetzungen* der Geschäftstätigkeit von Finanzdienstleistungsunternehmen. Das Entstehen und Erhalten dieser Voraussetzungen ist aber seinerseits unglaublich voraussetzungsreich.

Nachdem aufgrund von tief greifenden Erwartungsenttäuschungen in der Finanzdienstleistungsindustrie viel Vertrauen verloren gegangen ist, bilden Vertrauen und Glaubwürdigkeit heute mehr denn je eine entscheidende Grundlage für die *Differenzierung* einer Finanzdienstleistungsunternehmung. Kein Wunder, dass Pierin Vincenz in seinem Beitrag Vertrauen in den Mittelpunkt seiner Ausführungen stellt. Der Kern des Geschäfts von Finanzdienstleistungsunternehmen besteht in der *Schaffung und Aufrechterhaltung von Vertrauen*.

Potenziert wird dieser fragile Kern des Finanzdienstleistungssystems dadurch, dass die Wirkungen des Verhaltens von Finanzdienstleistungsunternehmen *kaum mehr überschaubare Folgen* zeitigen können. Dies markiert den zweiten grundlegenden Unterschied von Finanzdienstleistungsunternehmen und betrifft, wie im Beitrag von Beat Bernet gezeigt wird, vor allem sogenannte systemrelevante Akteure. Die *Vernetzung* der Banken untereinander und zu vielen

Institutionen und Einzelpersonen ist um Dimensionen größer als bei allen anderen Organisationen der Gesellschaft. Ein Krankenhaus ist genauso auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit angewiesen wie eine Bank. Wenn dort aber Erwartungen enttäuscht werden, betrifft dies meistens Einzelpersonen und deren Umfeld. Nicht so bei den Banken. Durch die *immense Vernetzung* und die *wachsende Transaktionsgeschwindigkeit* dank moderner Informationstechnologie können sich Enttäuschungen blitzartig als Störungen und Schockwellen weit über die eigenen Systemgrenzen in andere Wertschöpfungssektoren fortpflanzen. Aber nicht nur dies: Weil die zentrale Essenz von Finanzdienstleistungsunternehmen aus *dynamischen Erwartungen* besteht, können sich Störungen aufschaukeln, wechselseitig verstärken und schließlich einen völlig unberechenbaren Verlauf nehmen.



Wertschöpfung

Was also Finanzdienstleistungsunternehmen kennzeichnet, ist ein Zusammenspiel zwischen der fragilen Handhabung von Zukunftsmöglichkeiten und damit verbundenen dynamischen Erwartungen auf der einen Seite und einer ausgesprochen *festen Koppelung* mit einer großen Zahl vieler weiterer Akteure auf der anderen Seite. Erwartungsenttäuschungen und Störungen können sich deshalb leicht epidemisch fortpflanzen.

Jede Finanzdienstleistungsunternehmung ist somit von vielem beeinflusst, und sie kann sehr vieles beeinflussen. In der Sprache des vernetzten Denkens (Gomez und Probst, 1995; 88) wirken Finanzdienstleistungsunternehmen wie «kritische Größen» im Wirtschaftssystem. Sie handhaben damit nicht nur Einzelrisiken ihrer Kunden, sondern verfertigen aufgrund ihrer immensen Vernetztheit mit anderen Akteuren fortlaufend auch die *Bedingungsrisiken* (Haller, 2004) ihrer eigenen Geschäftstätigkeit.

Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für das Management von Finanzdienstleistungsunternehmen werden in den beiden Beiträgen von Beat Bernet und Pierin Vincenz dargelegt. Dabei wird Folgendes deutlich:

- ▶ Eine rein strategisch-ökonomische, renditeorientierte Erfolgsvorstellung ist heute nicht mehr legitim, weil die Folgen des Verhaltens von Finanzdienstleistungsunternehmen weit über die unmittelbar einbezogenen Akteure hinausreicht. Ein verantwortungsvolles Management kommt daher nicht darum herum, gemäß Beat Bernet die «normative Dimension des Risikos besser zu verstehen, d. h. zu definieren, welche Risiken man unabhängig von deren (theoretischem) Ertragspotenzial nicht eingehen wird». Oder wie es Pierin Vincenz formuliert: Die Komplexität des heutigen Bankmanagements besteht in einer «integrierten Werte- und Renditeorientierung».
- ▶ Zwischen *Systemrisiken* und *Einzelrisiken* ist sorgfältig zu unterscheiden. Diese Unterscheidung ist nicht nur für die organisatorische Gestaltung einer großen (systemrelevanten) Bank relevant, sondern vor allem auch für die Regulation und Aufsicht der Finanzdienstleistungsindustrie als Gesamtsystem. Denn ob noch feinmaschigere Vorschriften, noch mehr Aufsicht, noch größere Risikosubstrate das Finanzdienstleistungssystem sicherer machen, ist zu bezweifeln. Viel wichtiger wäre es, die *Vernetzungskomplexität* und die *Interaktionsgeschwindigkeit* der beteiligten Akteure im Auge zu behalten und darüber nachzudenken, wie man von der aktuell *festen Koppelung* der großen Finanzdienstleistungsunternehmen zu einer *losen Koppelung* kommen könnte (Orton und Weick, 1990). Lose gekoppelte Systeme (wie z. B. die schweizerische Raiffeisen Gruppe) sind durch puffernde Mechanismen gekennzeichnet, die es erlauben, Erwartungsenttäuschungen besser abzufangen und Großkatastrophen zu vermeiden (Perrow, 1990). Dies betrifft die Vernetzung der Finanzdienstleistungsunternehmen genauso wie den strukturellen Aufbau dieser Finanzdienstleistungsunternehmen im Innenverhältnis, der zukünftig durch mehr Flexibilität, Robustheit und Widerstandskraft gekennzeichnet sein muss.

Nach der Lektüre der beiden Beiträge kann man sich schließlich die Frage stellen, ob aufgrund der Vernetzung und des damit verbundenen Wirkungshorizonts der Tätigkeit von Finanzdienstleistungsunternehmen nicht viel intensiver über geeignete Formen ihrer rechtlichen Institutionalisierung nachgedacht werden müsste. Wenn, wie Beat Bernet schreibt, Finanzintermediationsleistungen inzwischen den Charakter öffentlicher Güter erlangt haben, wären Finanzdienstleistungsunternehmen neu eigentlich als quasi-öffentliche Institutionen zu verstehen (Ulrich, 1977).

Dann aber wäre aus Sicht der Gesellschaft institutionell sicherzustellen, dass Finanzdienstleistungsunternehmen auf keinen Fall *selbst zum Gegenstand eines freien Spiels von Erwartungen (Spekulation)* werden. Daraus ergibt sich die Frage, ob die Rechtsform der Aktiengesellschaft weiterhin als geeignetes Rechtskleid einer Bank betrachtet werden kann oder ob nicht andere Rechtskleider, wie die Genossenschaft, oder vielleicht erst noch zu schaffende Rechtsformen eher in der Lage wären, diesen extrem vernetzten und damit äußerst wichtigen und verletzlichen quasi-öffentlichen Organisationen die gesellschaftlich erwünschte *Stabilisierungswirkung* zu verleihen.

Selbstverständlich dürften damit auf keinen Fall Innovation und eine offene Entwicklung unserer Gesellschaft eingeschränkt werden. Ziel einer solchen institutionellen Innovation wäre lediglich die Reduktion gesellschaftsbedrohender Systemrisiken. Was also solche neuartigen gesellschaftsrechtlichen Institutionalisierungsformen leisten müssten, wäre eine Art *dynamische Stabilisierung* des Finanzdienstleistungssystems. Die beiden folgenden Beiträge von Beat Bernet und Pierin Vincenz bieten viel wertvolle Inspiration, in diese Richtung weiterzudenken.

Literatur

- Esposito, E.* (2010): Die Zukunft der Futures: die Zeit des Geldes in Finanzwelt und Gesellschaft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Gomez, P. und Probst, G.* (1995): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen. Bern: Haupt.
- Haller, M.* (2004): Risiko-Management. In: *R. Dubs, D. Ehler, J. Rüegg-Stürm und C. Wyss* (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre. Bern: Haupt, 148–178.
- Luhmann, N.* (1989): Vertrauen – ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Orton, J. and Weick, K.* (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *Academy of Management Review*, 15, 203–223.
- Perrow, C.* (1990): Normale Katastrophen: die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik. Frankfurt am Main: Campus.
- Ulrich, P.* (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution: eine politische Theorie der Unternehmung. Stuttgart: Poeschel.

Hans Ulrich hat schon in den achtziger Jahren treffend festgestellt, dass Management eine *unverstandene gesellschaftliche Funktion* ist. Diese «Unverstandeneheit» bezieht sich zum einen auf den *Wirkungshorizont* von Management. Heute wird – nicht zuletzt aufgrund problematischer Folgen von Managemententscheidungen gerade auch für Dritte – mehr denn je kontrovers diskutiert, inwiefern unternehmerisches Management und seine Wertschöpfung lediglich einer *ökonomischen Rationalität* oder wesentlich umfassender einer *ethischen Rationalität* verpflichtet sind, das heisst, eine aktive und achtsame Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung einschliessen.

Zum anderen bezieht sich diese «Unverstandeneheit» auch auf das «Funktionieren» von Management, das erstaunlicherweise vor allem in der Managementwissenschaft selbst oftmals als fraglos funktionierende «Black Box» konzeptualisiert wird.

Beides hat Peter Gomez stets als unbefriedigend wahrgenommen. Es war und ist Peter Gomez stets ein grosses Anliegen, Organisationen als *komplexe Systeme* und Management als eine *voraussetzungsreiche Form einer geteilten und verteilten Praxis des Organisierens* mit weitreichenden strategischen und ethischen Implikationen zu verstehen.

Dieses Buch zu Ehren von Peter Gomez möchte eine kleine Reflexionsplattform für *Management als Praxis* eröffnen – und Inspiration bieten für konstruktive Debatten zu aktuellen und absehbaren Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven von Management als gesellschaftlicher Funktion.

