

## Zukunft ohne Banken – Banken ohne Zukunft?

Wenn man die öffentliche Diskussion der letzten Monate zur Bankenbranche Revue passieren lässt, kann man nicht gerade feststellen, dass die Finanzindustrie im Allgemeinen und das Kreditgewerbe im Speziellen derzeit mit viel Sympathie überschüttet wird. Zahlreiche Klagen, Skandale – es sei hier nur an die Manipulation eines so wichtigen Leitzinses wie den Libor erinnert – sowie Bonuspartys verströmen einen Duft des Ruhlosen über die Branche. Banken stehen unter dem Generalverdacht der Kundenabzocke und der Kasinospielerei. Die Existenz mancher Produkte wird mitunter als ein öffentliches Ärgernis angesehen. Oftmals wird den Banken sogar ihr volkswirtschaftlicher Nutzen abgesprochen.

Insbesondere die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise, die wesentlich durch das Fehlverhalten einzelner großer Banken hervorgerufen wurde und eine Mitursache für die europäische Staatsschuldenkrise ist, hat dazu geführt, dass die Banken zu den Buhmännern der Nation geworden sind. Der Vertrauensverlust gegenüber den Banken insgesamt ist massiv. Und die Politik gewährt, wenn überhaupt, nur noch widerstrebend Unterstützung.

### Neue Antworten auf neue Herausforderungen

Die derzeit geradezu mit Händen zu greifende Malaise des Kreditgewerbes ist ohne Zweifel zu einem guten Teil hausgemacht. Die vielen Negativschlagzeilen der letzten Jahre zu den verschiedensten Themenfeldern nähren die Befürchtung, dass es sich bei den jeweiligen Problemen nicht nur um Einzelfälle handelt, sondern um die Spitze eines Eisberges. Dabei stehen die Banken vor großen Herausforderungen – nicht nur, aber vor allem auch wegen des erkannten Fehlverhaltens Einzelner oder Vieler. Vor

diesem Hintergrund stellt sich schon die Frage: Gibt es eine Zukunft ohne Banken beziehungsweise haben Banken überhaupt eine Zukunft? Trifft also zu, was Bill Gates Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts, wenn auch eher mit Blick auf die Möglichkeiten des Internets, formuliert hat: „We need banking, but no banks.“?

Wenn diese Fragen verneint werden sollen, brauchen die Banken neue Antworten auf neue Herausforderungen. Sie müssen sich in überzeugender Art und Weise den zentralen Zukunftsherausforderungen stellen. Dies sind vor allem die regulatorischen Anforderungen sowie die Herausforderungen durch den Markt. Der alles entscheidende Ausgangspunkt zu ihrer Bewältigung ist die Rückgewinnung des verloren gegangenen Vertrauens. Denn es gehört zur Natur

*Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken*

*Angesichts der negativen Schlagzeilen und des massiven Vertrauensverlusts sowie der immensen Herausforderungen durch Wettbewerb, Kosten, Demografie und Regulierung ist das Zukunftsbild der Banken aktuell ein düsteres. Alles entscheidender Ausgangspunkt zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist nach Ansicht des Autors die Rückgewinnung des verloren gegangenen Vertrauens. Hierzu bedarf es eines umfassenden Geflechts von Gläubigerschutzmaßnahmen, aber auch der Möglichkeit eines geordneten Marktaustritts, grundlegender Einstellungsveränderungen hin zum Leitbild des ehrbaren Kaufmanns sowie eines grundlegenden Wandels der Unternehmenskultur. Die Gleichmacherei in Form einer zentralen europäischen Aufsicht über alle Banken der Eurozone hält er dabei für wenig hilfreich. (Red.)*

des Geschäfts der Banken, dass sie sich das Vertrauen ihrer Einleger, Gläubiger und des Marktes generell erhalten. Und – für „Vertrauensverluste gibt es keine Rückstellungen“. Was bedeutet dies zunächst im Hinblick auf die Regulierung der Banken?

### Vertrauensbildende Maßnahmen erwünscht

Es ist ein umfassendes Geflecht von gläubigerschützenden Maßnahmen zu schaffen, das einerseits Vertrauen erweckt und andererseits dieses Vertrauen auch verdient. Idealerweise besteht ein solches Geflecht gläubigerschützender und damit vertrauensbildender Maßnahmen aus den folgenden fünf Bestandteilen:

1. Es sind geeignete ausschüttungsbegrenzende Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften zu befolgen.
2. Es sind Jahresabschlussinformationen vorzulegen, die den Adressaten des Jahresabschlusses ein fundiertes Urteil über die wirtschaftliche Situation des jeweiligen Kreditinstituts erlauben.
3. Die bankbetrieblichen Risiken sind durch die aufsichtsrechtliche Vorgabe von Strukturnormen (insbesondere in den Bereichen Solvabilität und Liquidität) effektiv zu begrenzen.
4. Es sind zweckadäquate Publizitäts- und Meldevorschriften auszuarbeiten sowie wirksame Eingriffsrechte für die Bankenaufsichtsbehörden zur Verfügung zu stellen.
5. Es sind leistungsfähige Einlagensicherungseinrichtungen aufzubauen und zu erhalten.

Dieses Geflecht gläubigerschützender Maßnahmen ist vor allem auch daraufhin aus-

zurichten, zu verhindern, dass es bestimmte Banken durch ihr Geschäftsgebaren zerreißt. Da aber in einer Marktwirtschaft die Auslesefunktion des Wettbewerbs auch für Banken zu gelten hat, ist bei der Schaffung eines Geflechts gläubigerschützender Maßnahmen darauf zu achten, dass eine Bank, die den Anforderungen des Marktes nicht mehr gerecht zu werden vermag, gleichermaßen aus dem Wettbewerb ausscheidet wie unwirtschaftliche Unternehmen in anderen Wirtschaftszweigen.<sup>3)</sup> „Dieser Vorgang ist marktwirtschaftlich nicht nur unvermeidlich, sondern erwünscht und notwendig“<sup>4)</sup>. Die glaubhafte Androhung des geordneten Marktaustritts eines Kreditinstituts stellt in einer Wettbewerbswirtschaft das typische Gegenstück zu der Möglichkeit dar, sich in den Grenzen der Gesetze zwecks Gewinnerzielung frei gewerblich betätigen zu können.<sup>5)</sup>

### Behandlung systemrelevanter Banken

Konsequenterweise ist bei der Ausgestaltung eines Geflechts gläubigerschützender Maßnahmen festzulegen, welche Banken pleitegehen dürfen und wie weit die Gläubiger dieser Banken durch Einlagensicherungssysteme schadlos gehalten werden. Damit stellt sich das Problem der sogenannten systemrelevanten Banken. Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass es eine Überlebensgarantie seitens des Staates gemäß dem Motto „zu groß oder zu vernetzt, um umzufallen“ nicht mehr geben darf. Die ordnungspolitische Antwort auf die Schlagworte „Zum Scheitern zu groß, zu komplex, zu verflochten“ kann daher nur lauten: „Gestaltet die Systeme neu, sodass einzelne Bestandteile ausfallen können, ohne dass sie großen Schaden anrichten“<sup>6)</sup>. Mit anderen Worten: Für die Zukunft ist sicherzustellen, dass auch systemisch relevante Banken wieder pleitegehen können und diese damit wieder dem Marktmechanismus unterworfen werden.

Liegt aber die Lösung dieses Problems – wie jüngst von Vertretern der sogenannten Realwirtschaft<sup>7)</sup>, von Politikern<sup>8)</sup> sowie auch von einigen Wissenschaftlern<sup>9)</sup> gefordert – in der Zerschlagung großer Banken? Was heißt es überhaupt, eine große Bank zu sein? Wie wird Systemrelevanz definiert?<sup>10)</sup> Kann eine saubere Trennlinie zwischen dem Privat- und dem Geschäftskundengeschäft auf der einen Seite und dem Investmentbanking auf der anderen Seite gezogen werden?<sup>11)</sup> Ist Investmentbanking

per se zu verteufeln? Wohl eher nicht. Es muss vielmehr daran gearbeitet werden, das Wachstum von systemwichtigen Banken dadurch zu bremsen, dass für diese Banken die Eigenkapitalanforderungen mit steigender Größe, das heißt erhöhtem Risikogehalt, sowohl qualitativ als auch quantitativ zunehmen.<sup>12)</sup> Haftung und Risiko gehören zusammen. Dies ist ein Grundprinzip der Marktwirtschaft.

Ein weiterer Lösungsansatz könnte – ähnlich wie bei Versicherungskonzernen – die rechtliche und organisatorische Trennung von Geschäftsbereichen, also eine Aufspaltung von Banken und die Zusammenfassung der einzelnen Teile unter einem Konzerndach sein, das heißt die Verwirklichung eines sogenannten „Trennbanken-Light-Modells“.<sup>13)</sup> Ergänzend dazu sind die Auswirkungen eines dennoch möglichen Zusammenbruchs (von Teilen) systemrelevanter Banken durch die Einrichtung eines (europäischen) Stabilitäts- respektive Rettungsfonds zu verringern, dessen Kosten von diesen Banken zu tragen sind.<sup>14)</sup>

Ein solcher Stabilitäts- beziehungsweise Rettungsfonds schwächt nicht nur die Anreize für eine Bank ab, systemisch zu werden, sondern es werden auch die im Fall von Krisen erforderlichen Stützungsmaßnahmen zumindest zum Teil durch diese Banken selbst vorfinanziert. Die Höhe der Sonderabgaben der einzelnen Banken an diesen Stabilitäts- beziehungsweise Rettungsfonds hat sich dabei selbstverständlich an der Höhe der von ihnen jeweils eingegangenen Risiken sowie ihrer jeweiligen Systemrelevanz zu orientieren. Schließlich haben systemrelevante Banken für den Fall ihres Scheiterns Rettungspläne zu erarbeiten.<sup>15)</sup> Die Erstellung einer Selbstabwicklungsverfügung – allgemein als „Testament“ bezeichnet<sup>16)</sup> – trägt dazu bei, im Notfall einer Bank deren schnelle Abwicklung zu erleichtern. Es ist aber auch nicht zu verkennen, dass bereits Vielfalt im Bankwesen und mehr Konkurrenz dazu geeignet sind, der Problematik der Systemrelevanz entgegenzuwirken.

### Zentrale europäische Aufsicht keine Lösung

Keine Lösung des Problems der Systemrelevanz ist – unabhängig von der Frage der institutionellen Anbindung – in dem propagierten Aufbau einer neuen zentralen europäischen Aufsicht über alle Banken

der Eurozone zu sehen. Selbstverständlich werden strengere Aufsichtsgesetze und Aufsichtsbehörden mit größeren Kompetenzen benötigt.<sup>17)</sup> Ist das aber nur über eine Zentralisierung der Aufsicht – die Schaffung einer Superaufsichtsbehörde – erreichbar?

Die Diskussion um die Etablierung einer schlagkräftigen europäischen Aufsichtsinstanz unter Einbeziehung der bisherigen nationalen Aufsichtsbehörden als Hilfsinstitutionen erinnert doch – zumindest ein wenig – an die damaligen Versprechen zum Start der Währungsunion. Die Europäische Zentralbank sollte wie die Deutsche Bundesbank sein: stark und unabhängig – und der Euro so stabil wie die D-Mark. Ist aber allein durch eine Monopolisierung der Aufsichtsbefugnisse, die ja zwingend nur die Eurozone betreffen soll, gegenüber heute eine entscheidende Verbesserung in der Überwachung der Kreditinstitute zu erwarten? Vermutlich eher nein.<sup>18)</sup> „Auch Gleichmacherei kann ein Systemrisiko sein.“<sup>19)</sup>

### Kein „Einheitsbrei“

Die Zukunft liegt nicht in einem Einheitsbrei, sondern vielmehr in einem gesunden Wettbewerb der Aufsichtssysteme und -behörden, in einem – und das ist entscheidend – ständigen Ringen um den besseren Weg. Natürlich bedarf es dazu international angeglichenen Regeln – und zwar auf einem hohen Niveau. Ob dies aber zwingend zu immer komplexeren und damit unverständlicheren Aufsichtsbestimmungen führen muss, sei dahingestellt. Es sollte schon der Frage nachgegangen werden, ob einfache Regeln letztlich nicht genauso wirksam oder vielleicht sogar viel wirkungsvoller sind als komplizierte.<sup>20)</sup> Wer überschaut überhaupt noch in ihrer Gesamtheit die Ausgestaltung und die Auswirkungen aller regulatorischen Maßnahmen – auch auf die Realwirtschaft? Und wird tatsächlich eine Veränderung der Regulierung im Eiltempo<sup>21)</sup> benötigt – eine Dalli-Dalli-Bankenaufsicht<sup>22)</sup>?

Im Übrigen: Trotz aller Vorkehrungen des Staates zur Stärkung der Bankenaufsicht ist ein allumfassender Schutz durch aufsichtsrechtliche Regelungen eine Illusion. Einen hundertprozentigen Schutz kann es nicht geben; es wird immer ein Restrisiko bleiben. Aufsichtsrechtliche Bestimmungen können nicht so eng geflochten wer-

den, dass in der Zukunft keine Problemfälle mehr auftreten. Es kann letztlich nur darum gehen, für zukünftige Problemfälle besser gewappnet zu sein als bisher, indem die Krisenanfälligkeit einzelner Banken verringert wird. Ein wesentlicher Beitrag hierzu liegt allerdings auch bei den Banken selbst. Die Banken müssen sich offen zeigen für das Konzept des „Prudent-Banking“.<sup>23)</sup> Dieses Konzept steht für ein vorausschauend kluges und vorsichtiges Betreiben der Bankgeschäfte mit dem Ziel, gesetzliche oder allgemeine hoheitliche Regulierungen zu verhindern beziehungsweise überflüssig zu machen. Dies setzt voraus, dass die Verantwortlichen in einer Bank:

- nur solche Geschäfte tätigen, die sie auch verstehen,
- eine gründliche Prüfung des Risiko-Ertragsverhältnisses der einzelnen Geschäfte vornehmen,
- auf eine vorausschauende Eigeninitiative setzen, das heißt freiwillig ausreichende Vorkehrungen treffen, um die von ihnen eingegangenen Risiken zu beherrschen, so wie
- davon absehen, permanent nach Lücken oder Schwächen in gesetzlichen Regulierungsvorschriften zu suchen, um hieraus einzelbetriebliche Vorteile zu erlangen.

### Leitbild des ehrbaren Kaufmanns

Prudent-Banking bedeutet zudem, dass die Banken ein transparentes und offenes Geschäftsgebaren gegenüber ihren Kunden pflegen und bankbetriebliche Entscheidungen am Leitbild des ehrbaren Kaufmanns<sup>24)</sup> auszurichten sind. Bei diesem handelt es sich um „eine Persönlichkeit, die ihre humanistische Grundbildung durch eine solide kaufmännische Ausbildung ergänzt hat“<sup>25)</sup> und sich von Werten wie Redlichkeit, Weitblick, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Mäßigkeit leiten lässt.<sup>26)</sup>

Der ehrbare Kaufmann ist sich „der gesellschaftlichen Folgen seines Tuns bewusst“<sup>27)</sup> und übernimmt Verantwortung für sein Handeln. Gerade „die Vernachlässigung des Verantwortungsprinzips, vor allem der massive Verstoß gegen das ‚konstituierende Prinzip der Haftung‘ (Walter Eucken), hat (aber; Anmerkung des Verfassers) entscheidend zur aktuellen Krise beigetragen.

Es muss (deshalb; Anmerkung des Verfassers) wieder selbstverständlich werden, die Haftung für getroffene Fehlentscheidungen zu übernehmen und nicht schon vorab darauf zu setzen, das eigene Risiko zu Lasten Dritter zu begrenzen. Hierzu bedarf es der Wiedereinführung von Haftungsmechanismen und eines funktionsfähigen Ordnungsrahmens ...“<sup>28)</sup>

Die Glaubwürdigkeit des Bankiers ist das eigentliche Kernkapital der Banken.<sup>29)</sup> Eine zentrale Forderung lautet daher: Es muss bei vielen, die im Kreditgewerbe Verantwortung tragen, grundlegende Einstellungsveränderungen geben. Bankgeschäfte sind vorsichtig, vorausschauend, vorsorgend, bedachtsam, umsichtig sowie aus der Lebenserfahrung heraus klug zu tätigen. Dies liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse jeder einzelnen Bank. Dies ist auch nicht mit einer Rückkehr der Langweiligkeit im Bankgeschäft gleichzusetzen<sup>30)</sup> – falls Bankgeschäfte überhaupt jemals langweilig gewesen sein sollten. Dies bedeutet auch nicht, dass Banken keine Risiken mehr eingehen sollen. Es gehört geradezu zum Wesen einer Bank, Risiken zu übernehmen. Banken leben vom Risiko<sup>31)</sup>, sie „... verwalten das Vermögen einer Gesellschaft, sie managen ihre Risiken. Und deswegen brauchen wir sie.“<sup>32)</sup> Es muss allerdings verhindert werden, dass Risiken ins Dunkel, das heißt zu den sogenannten Schattenbanken abwandern.<sup>33)</sup>

Neben der Hinwendung zu einer größeren Selbstverantwortung seitens der Banken, der Verwirklichung einer risikogerechteren Regulierung sowie dem Aufbau einer schlagkräftigeren Aufsicht dürfen allerdings auch die Herausforderungen des Marktes nicht gänzlich aus dem Blick geraten. Die Verantwortlichen in einer Bank müssen sich fragen: Welche Konsequenzen ergeben sich aus den potenziell langfristig niedrigen Zinsen sowie den hohen Kosten (vor allem auch im Personalbereich<sup>34)</sup>) für die Gewinnsituation der Bank? Führt der Rationalisierungsdruck zu einem noch stärkeren Stellenabbau und einem weiteren Rückzug aus der Fläche? Wie ist geschäftspolitisch mit den Faktoren des demografischen Wandels umzugehen – also der abnehmenden Einwohnerzahl bei einer gleichzeitig deutlichen Zunahme des durchschnittlichen Lebensalters? Wie verändert die digitale Evolution – oder sogar digitale Revolution – die Art und Weise, wie Finanzdienstleistungen zu den Kunden

gelangen? Was bedeutet die Allgegenwart sozialer Netzwerke wie zum Beispiel Facebook für die Interaktion mit den Kunden?

### Langfristig erfolgreiche Geschäftsmodelle

Das Finden von Antworten auf diese Fragen stellt die Banken vor die Aufgabe, langfristig erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu pflegen. Die Banken müssen sich auf die zum Teil gravierende Veränderung der Kundenbedürfnisse und des Kundenverhaltens einstellen. Sie müssen berücksichtigen, dass Bankkunden tendenziell anspruchsvoller, vermögender, gebildeter und mobiler werden und ihre Loyalität einem Kreditinstitut gegenüber kontinuierlich abnimmt. Sie haben zu beachten, dass sich die Markttransparenz durch multimediale Kommunikationsmöglichkeiten weiter erhöhen wird. Sie müssen angesichts der abnehmenden Berührungspunkte zu ihren Kunden die Tragfähigkeit der klassischen Vertriebswege überprüfen und sich neuen technologiegetriebenen Distributionskanälen gegenüber aufgeschlossen zeigen. Sie müssen sich dem zunehmenden Konkurrenzdruck stellen, der vor allem auch durch ausländische Kreditinstitute sowie durch Near- und Non-Banks hervorgerufen wird. Hierzu zählen auch Kreditvermittlungsportale sowie neue Bezahldienste im Internet.<sup>35)</sup>

All diese Veränderungen stellen die Kreditinstitute ohne Zweifel vor ein Dilemma, da scheinbar zwei gegensätzliche Ziele zugleich verfolgt werden müssen – die Steigerung des Kundenservices und -komforts auf der einen Seite sowie die Reduzierung der Betriebskosten auf der anderen Seite. Die Auflösung dieses Spannungsfeldes liegt allein in der Entwicklung eines ganzheitlichen Marketingkonzepts. Die Marktorientierung eines Kreditinstituts stellt den alles entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb dar. Damit rückt der Kunde in den Mittelpunkt des Handelns einer Bank. „Die Bank der Zukunft ist eine Bank der Kunden.“<sup>36)</sup> Ihnen gegenüber sind Wettbewerbsvorteile vor allem hinsichtlich der Qualität, des Preises (besonders bei Basisprodukten) und der Verfügbarkeit von Bankdienstleistungen zu erringen. Die (Wieder-)Entdeckung des Kunden gelingt allerdings nur unter Einbeziehung der Mitarbeiter als Repräsentanten der Bank.<sup>37)</sup> Nur kompetente und motivierte Mitarbeiter können verstehen, was die Kunden

wirklich wollen, nur sie schaffen zufriedene Kunden.

## Richtiges Wertesystem

Die Banken müssen deshalb bei aller Problematik ihre Geschäftsmodelle so gestalten, dass sie wertorientiert arbeiten können und dennoch nicht im Widerspruch zum Gemeinwohl und volkswirtschaftlichen Nutzen stehen. Sie müssen deutlich machen, dass sie nicht gierig, zügellos und unmoralisch sind. Denn ein anhaltender „Erfolg ist für ein Unternehmen nur möglich, wenn eigener Vorteil, Kundennutzen und gesellschaftliche Akzeptanz Hand in Hand gehen.“<sup>38)</sup> Es gilt, das Vertrauen von Kunden, Investoren, Politikern und Regulatoren (wieder) zu gewinnen und dauerhaft zu erhalten.

Hierzu bedarf es des richtigen Wertesystems. Leitwerte wie beispielsweise Verlässlichkeit, Freundlichkeit, Empathie, Ehrlichkeit, Ernsthaftigkeit, Nähe und Partnerschaft sind „nicht nur sozial wünschenswert, sondern ökonomisch zwingend.“<sup>39)</sup> Sie sind die eigentlichen Loyalitätstreiber. Der Anspruch muss sein, nicht zu den größten, sondern zu den solidesten Banken zu zählen. Für die eine oder andere Bank mag dies bedeuten, dass sie sich neu erfinden muss,<sup>40)</sup> dass sie einen (fundamentalen) Wandel der Unternehmenskultur vollziehen muss.<sup>41)</sup> Bei denjenigen Banken aber, die imstande sind, die richtigen Antworten auf die aufgezeigten Herausforderungen zu geben, werden sich die dunklen Wolken am Horizont allmählich wieder verziehen. Für sie wird gelten: Zukunft mit Banken – Banken mit Zukunft!

*Dieser Beitrag basiert auf einem Impulsvortrag im Rahmen des Diskussionsabends der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank in Rheinland-Pfalz und im Saarland am 25. Oktober 2012 in Mainz zur Thematik „Die deutsche Bankenlandschaft – Perspektive 2020“. Zwischenüberschriften sind von der Redaktion eingefügt.*

## Fußnoten

<sup>1)</sup> So wird unter anderem der Verkauf unverständlicher, ungeeigneter und teurer Produkte moniert. Beklagt wird auch, dass viele Anreizsysteme zum Verkauf unpassender Produkte ermutigen, um Vertriebsziele zu erreichen und Boni zu erhalten.

<sup>2)</sup> So Steingart in einem Beitrag des Handelsblatts zur Rolle der Deutschen Bank in der Libor-Manipulationsaffäre. Vgl. Steingart, Gabor: Deutsche Bank – Die Stunde des Aufklärers, in: Handelsblatt, 23.7.2012, Nr. 140, S. 1.

<sup>3)</sup> Vgl. Mayer, Helmut: Das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Düsseldorf 1981, S. 39.

<sup>4)</sup> Becker, Wolf-Dieter: Thesen zum Kreditwesengesetz, in: ZfgK, 1975, Heft 16, S. 758–761, hier S. 758.

<sup>5)</sup> Vgl. Welcker, Johannes: Neuordnung der Bankenaufsicht, Frankfurt am Main 1978, S. 28.

<sup>6)</sup> Kay, John: Instabil und trotzdem sicher, in: Handelsblatt, 23.12.2009, Nr. 248, S. 34–35, hier S. 35.

<sup>7)</sup> Vgl. unter anderem Nikolaus von Bomhard (Vorstandschef von Munich Re): „Ich würde alles so klein machen, dass nichts mehr too big to fail ist.“ Dieses Zitat findet sich in dem Beitrag o. V.: Die Realwirtschaft schlägt zurück, in: Handelsblatt, 24./25./26.8.2012, Nr. 164, S. 3. Vgl. dazu auch o. V.: Munich Re fordert Zerschlagung systemrelevanter Banken, in: Börsen-Zeitung, 18.7.2012, Nr. 136, S. 1. Ferner Nikolaus von Bomhard (Vorstandschef von Munich Re): „Ich bin ein Anhänger des Trennbankensystems.“ Dieses Zitat findet sich in dem Beitrag o. V.: Munich Re fordert Großbanken heraus, in: Börsen-Zeitung, 18.7.2012, Nr. 136, S. 4. Ferner Klaus Engel (Vorstandschef von Evonik): „Die Politik muss die Großbanken in kleinere Teile zerlegen – in Einzelteile, deren mögliches Scheitern gefahrlos für die Volkswirtschaften wäre.“ Dieses Zitat findet sich in dem Beitrag o. V.: Evonik-Chef fordert Bankenzerschlagung, in: Handelsblatt, 11.9.2012, Nr. 176, S. 1. Vgl. auch den Beitrag von Reuter, Wolfgang: „Banken gefährden unsere Gesellschaft“, in: Handelsblatt, 11.9.2012, Nr. 176, S. 20.

<sup>8)</sup> Vgl. unter anderem das Thesenpapier „Eine Minderheit schadet der Mehrheit – und dem ganzen Land“ vom 21.7.2012 von Sigmar Gabriel; ferner das Positionspapier „Vertrauen zurückgewinnen: Ein neuer Anlauf zur Bädigung der Finanzmärkte“ vom 25.9.2012 von Peer Steinbrück. Auch Wolfgang Schäuble plädiert für die Verwirklichung eines Trennbankensystems.

<sup>9)</sup> So zum Beispiel Robert Shiller in einem Streitgespräch mit der Zeitschrift stern. Vgl. Gloger, Katja; Leutwyler, Henry: „Millionen Menschen geht es heute besser!“, in: stern, 2012, Heft 38, S. 103–104, hier S. 104.

<sup>10)</sup> Nach Auffassung der Deutschen Bundesbank sind diejenigen Banken systemrelevant, die aufgrund ihrer Größe, der Intensität ihrer Geschäftsbeziehungen zu anderen Banken und ihrer engen Verflechtung mit dem Ausland bei einer Pleite auch andere Kreditinstitute belasten und so einen Kollaps des Finanzsystems auslösen können. Vgl. dazu Beecken, Grit: Mehr Macht für Mario, in: Frankfurter Rundschau, 1./2.9.2012, Nr. 204, S. 13.

<sup>11)</sup> „Investment- und Geschäftsbanken lassen sich nicht trennen.“ (Zitat von Sabine Lautenschläger). „Die Verflechtung lässt sich nicht vollständig trennen, beide Arten von Banken würden weiter vom Vertrauen auf den Geldmärkten abhängig sein und bei Krisen des anderen in ihren Vermögensanlagen betroffen sein.“ (Zitat von Sabine Lautenschläger). Beide Zitate finden sich in dem Beitrag von Kunz, Anne; Welp, Cornelius: Rauchende Colts, in: WirtschaftsWoche, 20.8.2012, Nr. 34, S. 50–54, hier S. 51 und S. 53.

<sup>12)</sup> So auch ein Vorschlag der in London ansässigen Finanzaufsichtsbehörde Financial Services Authority (FSA). Vgl. dazu o. V.: FSA will Banken zurechtstutzen, in: FAZ, 23.10.2009, Nr. 246, S. 21. Im Kern führt dies zu einer Begrenzung der Fähigkeit, risikoreiche Geschäfte zu betreiben.

<sup>13)</sup> So hat eine EU-Expertengruppe zur Reform des Bankensektors unter Leitung des finnischen Zentralbankchefs Erkki Liikanen am 2.10.2012 Vorschläge zur Stabilisierung der Finanzmärkte veröffentlicht.

Diese sehen unter anderem vor, dass Kreditinstitute ihre Handelsaktivitäten ab einer Größenordnung von 100 Milliarden Euro oder 10 bis 15 Prozent der Bilanzsumme rechtlich und organisatorisch vom Kredit- und Einlagengeschäft trennen sollten. Auf diese Weise werde das Ersparte der Kunden geschützt, falls das Geldhaus wegen riskanter Geschäfte ins Wanken geriete. Gleichzeitig würdigte die Liikanen-Gruppe, dass eine vollständige Trennung von Investment- und Geschäftsbankaktivitäten die Finanzkrise mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht verhindert hätte. Siehe dazu <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/12/1048&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

<sup>14)</sup> So die Vorschläge des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowie der CSU. Vgl. dazu o. V.: Fünf Weise wollen systemrelevante Institute belasten – Sonderabgabe für milliardenschweren europäischen Stabilisierungsfonds – Lenkungsinstrument statt Transaktionssteuer, in: Börsen-Zeitung, 14.11.2009, Nr. 220, S. 3; o. V.: CSU: Banken sollen die nächste Krise selbst bezahlen, in: Saarbrücker Zeitung, 31.10.2009/1.1.2010, Nr. 303, S. A7.

<sup>15)</sup> So ein weiterer Vorschlag der in London ansässigen Finanzaufsichtsbehörde Financial Services Authority (FSA). Vgl. dazu o. V.: FSA will Banken zurechtstutzen, in: FAZ, 23.10.2009, Nr. 246, S. 21; Schulz, Bettina: Was die Banken in ihr Testament schreiben sollen, in: FAZ, 26.11.2009, Nr. 275, S. 21.

<sup>16)</sup> Die Erstellung eines „Testaments“ (sog. „living will“) wurde in der gegenwärtigen Finanzkrise erstmals von dem britischen Notenbankchef Mervyn King ins Spiel gebracht.

<sup>17)</sup> So auch eine Forderung von Robert Shiller in einem Streitgespräch mit der Zeitschrift stern. Vgl. Gloger, Katja; Leutwyler, Henry: „Millionen Menschen geht es heute besser!“, in: stern, 2012, Heft 38, S. 103–104, hier S. 103.

<sup>18)</sup> Wolfgang Schäuble zufolge ergibt eine europäische Bankenaufsicht unter Einbeziehung der EZB nur einen Sinn, wenn sie besser ist als die derzeit geltenden nationalen Aufsichtssysteme. Vgl. dazu den Beitrag von Wieß, Bettina: EU-Kandare für systemrelevante Banken, in: SparkassenZeitung, 7.9.2012, Nr. 36, S. 2.

<sup>19)</sup> Osman, Yasmin: Europäische Bankenaufsicht – Auch Gleichmacherei kann ein Systemrisiko sein, in: Handelsblatt, 20.8.2012, Nr. 160, S. 9.

<sup>20)</sup> Diese grundlegende Frage wurde unlängst von Andrew Haldane, bei der britischen Notenbank, zuständig für die Finanzstabilität, gestellt. Vgl. dazu Beecken, Grit: Regulierung im Eiltempo, in: Frankfurter Rundschau, 6.9.2012, Nr. 208, S. 15.

<sup>21)</sup> Vgl. Beecken, Grit: Regulierung im Eiltempo, in: Frankfurter Rundschau, 6.9.2012, Nr. 208, S. 15.

<sup>22)</sup> Vgl. zu dieser Begriffsprägung Wittkowski, Bernd: Die Dalli-Dalli-Bankenaufsicht, in: Börsen-Zeitung, 6.9.2012, Nr. 172, S. 8.

<sup>23)</sup> Zur Entwicklung dieses Konzepts vgl. Bieg, Hartmut: Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten der Kreditwirtschaft im Prozess der Bankenregulierung, in: ZfgK, 1997, Heft 2, S. 59–63.

<sup>24)</sup> Vgl. Kolf, Florian: Ehrbarkeit ist das wichtigste Kapital, in: Handelsblatt, 23.12.2009, Nr. 248, S. 10–11; o. V.: Gegen die Rendite zieht die Moral den Kürzeren – Die Eigenschaften des Ehrbaren Kaufmanns gelten zwar noch immer als Ideal – sie werden aber selten umgesetzt, in: FAZ, 19.10.2009, Nr. 242, S. 14.

<sup>25)</sup> o. V.: Gegen die Rendite zieht die Moral den Kürzeren – Die Eigenschaften des Ehrbaren Kaufmanns gelten zwar noch immer als Ideal – sie werden aber

selten umgesetzt, in: FAZ, 19.10.2009, Nr. 242, S. 14.

<sup>26)</sup> Vgl. o. V.: Gegen die Rendite zieht die Moral den Kürzeren – Die Eigenschaften des Ehrbaren Kaufmanns gelten zwar noch immer als Ideal – sie werden aber selten umgesetzt, in: FAZ, 19.10.2009, Nr. 242, S. 14.

<sup>27)</sup> o. V.: Gegen die Rendite zieht die Moral den Kürzeren – Die Eigenschaften des Ehrbaren Kaufmanns gelten zwar noch immer als Ideal – sie werden aber selten umgesetzt, in: FAZ, 19.10.2009, Nr. 242, S. 14.

<sup>28)</sup> Marx, Reinhard: Die Soziallehre als Kompass, in: FAZ, 18.12.2009, Nr. 294, S. 12.

<sup>29)</sup> So Tichy, Roland: Vorwärts in die DDR, in: WirtschaftsWoche, 19.1.2009, Nr. 4, S. 5.

<sup>30)</sup> So beispielsweise die Forderung von Sigmar Gabriel in seinem Thesenpapier „Eine Minderheit scheidet der Mehrheit – und dem ganzen Land“ vom 21.7.2012. Als Verfechter der gewollten Langeweile („Boring ist the new sexy.“) wird auch der Aufsichtsratschef der Deutschen Bank AG, Paul Achleitner, bezeichnet. Vgl. dazu Landgraf, Robert: Paul Achleitner – Der etwas andere Deutschbanker, in: Handelsblatt, 23.7.2012, Nr. 140, S. 46.

<sup>31)</sup> Vgl. ZfgK, 1999, Nr. 23, S. 12.

<sup>32)</sup> So Robert Shiller in einem Streitgespräch mit der Zeitschrift stern. Vgl. Gloger, Katja; Leutwyler, Henry: „Millionen Menschen geht es heute besser!“, in: stern, 2012, Heft 38, S. 103–104, hier S. 103.

<sup>33)</sup> Schattenbanken sind Unternehmen, die bankähnliche Funktionen wahrnehmen, bislang aller-

dings weitgehend keiner Regulierung unterliegen. Zu den Akteuren des Schattenbankensystems zählen unter anderem Hedgefonds, Geldmarktfonds, Zweckgesellschaften, mit denen Banken Risikogeschäfte aus ihrer Bilanz auslagern oder die das Liquiditäts- oder Laufzeitmanagement von Finanzprodukten anbieten, börsengehandelte Indexfonds, Repo-Geschäfte sowie Versicherungen und Rückversicherungen, die Kreditprodukte begeben oder dafür garantieren.

<sup>34)</sup> „Hohe Personalkosten sind unser Kernproblem.“ (Zitat eines Mitarbeiters der Euskirchener Sparkasse). Dieses Zitat findet sich in dem Beitrag von Fehr, Mark; Welp, Cornelius: Luft im Service, in: WirtschaftsWoche, 27.8.2012, Nr. 35, S. 52.

<sup>35)</sup> Vgl. zum Beispiel das Internetportal auxmoney.com, das in der Kreditvermittlung das sogenannte „Peer-to-Peer Lending“ (weitere Stichworte in diesem Zusammenhang sind: „Social Lending“, „Crowdfunding“) anbietet, sowie den Bezahlendienst PayPal.

<sup>36)</sup> Boekhout, Roland: Vertrauen zurückgewinnen, in: Handelsblatt, 4.9.2012, Nr. 171, S. 8–9, hier S. 9. „Banken müssen dem Kunden dienen.“ (Rudolf Hickel). Vgl. zu diesem Zitat den Beitrag von Spon-ticcia, Thomas: „Banken müssen dem Kunden dienen“, in: Saarbrücker Zeitung, 23.8.2012, Nr. 196, S. A7.

<sup>37)</sup> So ist der Vorstand der Sparkasse Radevormwald-Hückeswagen der Auffassung, dass jeder Mitarbeiter auch privat ein Aushängeschild für seinen Arbeitgeber ist. Vgl. dazu den Beitrag von Eck,

Wolfgang: „Wir sind Wunscherfüller, nicht nur abstrakte Geldgeber“, in: SparkassenZeitung, 17.8.2012, Nr. 33, S. 3.

<sup>38)</sup> Fitschen, Jürgen: Die Finanzindustrie hat gesündigt, in: Handelsblatt, 24.5.2012, Nr. 100, S. 10–11, hier S. 10. „Kein Geschäft darf es uns wert sein, den Ruf der Bank aufs Spiel zu setzen.“ (Josef Ackermann). Vgl. zu diesem Zitat o. V.: Ackermanns Abschiedsrede – „Die Rendite war nie Selbstzweck“, in: Handelsblatt, 1./2./3.6.2012, Nr. 105, S. 9.

<sup>39)</sup> Wittershagen, Tilman: Wertesystem der Banken muss in den Fokus rücken, in: Börsen-Zeitung, 14.3.2012, Nr. 52, S. B7. „Es gibt nichts, was der Kunde so sehr schätzt wie Verlässlichkeit.“ (Zitat von Götz Werner, dem Gründer der Drogeriemarktkette dm). Das Zitat findet sich in dem Interview-Beitrag von Frank, S.; Schuster, J.: „Sie können jeden Tag die Welt neu erfinden“, in: FOCUS, 2012, Heft 28, S. 70–72, hier S. 71.

<sup>40)</sup> So die generelle Forderung von Bänziger für die Bankenbranche. Vgl. Bänziger, Hugo: Banken müssen sich völlig neu erfinden, in: Handelsblatt, 6./7./8.7.2012, Nr. 129, S. 12–13.

<sup>41)</sup> So beispielsweise Paul Achleitner und Jürgen Fitschen mit Blick auf die Deutsche Bank. Vgl. dazu Welp, Cornelius; Esterhazy, Yvonne: Der unsichtbare Dritte, in: WirtschaftsWoche, 10.9.2012, Nr. 37, S. 48–53, hier S. 50; o. V.: Kulturwandel bei Deutscher Bank – Neues Führungsduo verordnet dem Institut einen Sparkurs, in: Saarbrücker Zeitung, 12.9.2012, Nr. 213, S. A7.