

Ethische Gewinnerstrategien: Stärkung der nachhaltigen Urteilskraft

Durch Lernprozesse in Banken und Schaffung der Grundlagen für dauerhaften Erfolg.

Autoren:

PD Dr. Hartwig Wiedebach,
Dozent am Departement Geistes-,
Sozial- und Staatswissenschaften,
Hochschuldozent sowie Fortbildungs-
leiter und Supervisor im Bereich
berufliche Ethik, ETH Zürich, Schweiz
und

Prof. Dr. Patrick Schüffel,
Direktor des Institut für Finanzen,
Hochschullehrer und Forscher in den
Bereichen Innovation und Entrepreneur-
ship bei Finanzdienstleistern, Hochschule
für Wirtschaft Freiburg, Schweiz.

Diskutieren Sie zum Thema
dieses Beitrags mit anderen
BankPraktikern in unserem

FCH Blog:

blog.fc-heidelberg.de

Diesen Beitrag finden Sie
dort unter der Rubrik:
Compliance/Wertpapier/
Beauftragte.

I. Einleitung

▷ Ethik in Banken hat Konjunktur. Das ist als Erweiterung der Planungs- und Handlungsstrategien erfreulich. Aber es bedeutet auch Gefahr. Wenn Ethik als importiertes Bescheidwissen über Gut oder Schlecht auftritt, verkommt sie entweder zum Hemmschuh für entschlossenes Vorgehen oder, schlimmer noch, zur Politur der PR-Fassade. Das Ziel ist stattdessen eine mit der Natur des Bankgeschäfts selbst verwobene Ethik. Wo sie gelingt, bringt dies Gewinn, sowohl für den öffentlichen Auftritt der Bank als auch für ihre interne Kultur, d. h. für die Menschen, die in ihr und mit ihr zusammenarbeiten. Ethik stiftet geschäftliche und menschliche Nachhaltigkeit.

Nun stehen „Ethik“ und „Gewinnerstrategie“, wenn es um geldwerten Ertrag geht, zunächst in einem Gegensatz. Ethik ist 1) kein Produkt innerhalb eines Marktes, und sie ist 2) keine Strategie für den Kauf und Verkauf von Produkten. Das schließt einen indirekten Zusammenhang nicht aus. Ethik betrifft bestimmte Voraussetzungen für geldwerten Gewinn. Diese Voraussetzungen zu reflektieren und zu aktualisieren ist ihr Gewinn. Wir durchlaufen vier Fragen: 1) Was ist Ethik? 2) Was ist ethischer Gewinn? 3) Welche Strategie folgt daraus? 4) Was sind Vor- und Nachteile ethischer Gewinnerstrategien?

II. Was ist Ethik?

„Ethik“ ist eine **Disziplin denkender Reflexion**. Sie ist nicht identisch mit „Ethos“. Ein Ethos ist eine persönliche Haltung im Umgang mit Dingen, Menschen, Problemen. Ethik ist hinge-

gen eine Lehre über das menschliche Wollen und Handeln: erstens wie Wollen und Handeln sind, zweitens wie sie sein sollen.

Ethik gab es nicht immer. Lehrreich ist die Epoche ihrer Entstehung im alten Griechenland. Am Ende des fünften Jahrhunderts vor Christus war der Stadtstaat Athen durch die Perser besiegt und in politischer Depression. Zugleich war durch seine überragende geistige und gesellschaftliche Entwicklung eine kritische Kulturmasse erreicht. Institutionen, zwischenmenschliche Verhältnisse, Kunst, Wissenschaft und Philosophie waren im Aufbruch und äußerst komplex geworden. Das Wahre, Kluge, Richtige, Schöne konnte nicht mehr aus dem „Gesetz der Väter“ abgelesen werden. In dieser Zeit trat Sokrates auf. Er war gemäß Aristoteles, der kurze Zeit später lebt, der Erste, der das Ethische thematisierte¹.

Sokrates ging auf die Straße. Er sprach Menschen darauf an, ob sie eigentlich wüssten, was sie tun. Er redete mit Handwerkern, Juristen und Handelsleuten. Einen Mitbürger, den Euthyphron, der seinen Vater des Mordes anklagen will, fragt er nach dem Warum². Als der ihm sagt, er tue, was die Götter für fromm und richtig halten, fragt Sokrates weiter, was er damit meine. Es erweist sich, dass Euthyphron dies keineswegs unzweideutig angeben kann. Er verwickelt sich in Widersprüche. Ihm fehlt die durchgreifende Idee des Frommseins und vor allem jener Gerechtigkeit, die er gegen seinen Vater ins Feld führt.

Nun hat auch Sokrates diese Ideen nicht einfach parat. Auch er hat kein für alle Fälle gültiges Modell. Trotzdem hält er die Frage fest. Er lässt sie sich nicht durch Konventionen, Verspre-

¹ Aristoteles: Nikomachische Ethik, 987 b 1.

² Nach der Darstellung seines Schülers Platon im Dialog „Euthyphron“, 3e–15c.

chungen, Furcht vor Repressalien oder angebliche „Alternativlosigkeit“ abkaufen. Sokrates sieht den Menschen, wie er wirklich ist, nämlich vieltätig und niemals einfach. Er verstrickt sich in Gedanken, Emotionen und Bewertungen. Seine Wirklichkeit sind ständig wechselnde Lebens- und Entscheidungssituationen. Hier Strategien für ein angemessenes Wollen und Handeln zu suchen, ist Sokratische Ethik.

Und eben dies: Eine kritische Kulturmasse, in der die Gültigkeit des von Eltern, Lehrern, aus „klassischen Theorien“ usw. Erlernte seine Legitimität verliert, haben wir auch heute. Finanzmärkte sind ein Beispiel. Es werden große Massen an gesellschaftlich, ökologisch, politisch relevanten Werten bewegt, mit zum Teil erheblichen Konsequenzen für Einzelpersonen, Unternehmen, Staaten, Umwelt. Und wieder bedarf es angesichts der Komplexität einer Sokratischen Fragekunst und Ethik.

Das Ziel sind nicht Rezepte, sondern **instinktive Erfahrungswerte**. Erfahrung lehrt, dass das Geltende durch kleinste Veränderungen ungültig werden kann; dass Nuancen wichtiger sind als große Perspektiven; dass es nicht genügt, als Katze vor dem Mauselloch auf Beute zu hoffen, sondern man darf nicht vergessen, dass jederzeit von hinten der Hund kommen kann³. Wer langfristig Geschäfte plant, muss feine Schwankungen des Marktes und der psychologischen Stimmungen erspüren und auf ihre Unterströmung hin durchschauen können. Da gibt es noch keine Beschreibungen, Namen oder Begriffe. Instinkt heißt: trotzdem spüren, was zu tun ist. Er ist eine lebenskluge Verbindung zwischen Verstand und wachen Antennen.

Erfahrungen werden in Krisen gemacht. Und nahezu alles kann in eine Krise geraten. Gesunde Skepsis gegenüber dem scheinbar Gesicherten steht daher am Anfang. Aber die Skepsis hat nicht das letzte Wort, denn keine Krise dauert ewig. Aus dem Wissen um die immer fragile Gegenwart zum einen, um die Endlichkeit jeder Gefährdung zum andern bildet die Lebenserfahrung ihren Instinkt. Sein Maßstab ist die Wirklichkeit im Auf und Ab der Konjunktur. Um diese instinktive Urteilskraft geht es.

Unsere Definition der Ethik lautet daher: Ethik ist eine Schulung des Instinkts für die Wirklichkeit des Menschen. Sie erzeugt keinen Theoriebal-

last sondern Tatkraft. Sie verknüpft analytischen Verstand mit menschlicher Einsicht. So entsteht **Professionalität mit Bodenhaftung**. Wer sich und andere Menschen in den Gegebenheiten, Gefühlen, Befangenheiten, aber auch im Wunsch nach Kontinuität, Erhaltung und Steigerung zu sehen fähig ist, hat das Rüstzeug, Situationen umfassend zu überschauen und einen nüchternen Weg einzuschlagen. Sich darin zu schulen, ist über den Moment hinaus profitabel, denn es stiftet Vertrauen bei den Kunden und bei den eigenen Mitarbeitern (Win-Win-Situation).

Dieser Blick auf die Wirklichkeit hat in jedem Engagement, in jedem Beruf zwei Richtungen: erstens nach **außen**, auf die Dinge und Methoden unseres Engagements, zweitens nach **innen**, auf die persönliche Befindlichkeit sowohl unserer selbst als auch der Anderen, mit denen wir zu tun haben.

Zunächst das **Außen**: Hier gibt es eine oft kaum übersehbare Komplexität der täglichen Herausforderungen und der Methoden, mit diesen umzugehen. Das hat wiederum zwei Seiten: eine statische zu jedem Zeitpunkt, und eine dynamische, dem Wandel unterworfen. Zu jedem Zeitpunkt gibt es eine Vielzahl von Wertpapieren, Optionen für Kauf und Verkauf, aber auch von theoretischen Bewertungsmodellen, um die richtige Positionierung von der falschen, das Bessere vom Schlechteren zu unterscheiden. Und es gibt, dynamisch betrachtet, den Wandel im Charakter der Wertpapiere, der Modalitäten für Kauf und Verkauf, und auch der theoretischen Bewertungen. Wenn ein erfolgreiches Modell viele Marktteilnehmer zur selben Taktik veranlasst, sinkt sein Wirkungsgrad. Neue Experimente und Modalitäten werden gewagt, um das Herdenverhalten für zusätzliche Gewinne zu nutzen. Das erzwingt über kurz oder lang neue Analysemethoden und neue Modelle zur Bewertung.

Nun das **Innen**: Auch im Persönlichen herrscht sowohl statisch als auch dynamisch eine kaum übersehbare Komplexität. Zu jedem Zeitpunkt erlebt jeder in sich gemischte Zuneigungen, Aversionen, Liebe, Hass, Ehrgeiz, Furcht und Vertrauen. Dynamisch betrachtet ändern sich diese Zustände, Wünsche und Gefühle. Geliebtes wird langweilig, Verhasstes wird attraktiv, Vertrautes macht Angst, Furchterweckendes wird vertraut.

» Wenn Ethik als importiertes Bescheidwissen über Gut oder Schlecht auftritt, verkommt sie zur Politur der PR-Fassade. «

³ Vgl. Georg von Wallwitz: Odysseus und die Wiesel. Eine fröhliche Einführung in die Finanzmärkte. 2. Aufl., Berlin, Berenberg 2011, S. 55.

» Ethik ist eine Schulung des Instinkts für die Wirklichkeit des Menschen. «

Entscheidend ist: Vor allem auf der dynamischen Seite hängen Außen und Innen eng zusammen. Zwar bleibt die Welt der Dinge und Produkte im Außen. Und die Wünsche, Gefühle und Gedanken bleiben innen. Aber der äußere Wandel der Produkte, die Krisen der Modelle, die Anarchie der Zwischenstadien verändern unser Innen. Vertrauen wird gebrochen, Bekanntes erscheint fremd. Den Öl-Trader einer britischen Großbank, der seine Arbeit vor seiner Familie, seinen Freunden und vor sich selbst stets damit begründet hat, dass er dem Markt helfe, Fehlspekulationen vorzubeugen, ereilt ein böses Erwachen. Eines Morgens stellt er fest, dass sich seine Arbeitgeberin eine stattliche Öltankerflotte zusammengekauft hat und diese nun dazu verwendet, das physische Angebot an Öl zu beeinflussen. Plötzlich wird ihm bewusst, dass er nicht länger „der Gute“ ist, der die Effizienz des Marktes herstellt, sondern dass er dazu missbraucht wird, Profit aus bewusst herbei geführten Marktineffizienzen zu schlagen⁴. Schnell erscheint in solchen Situationen der Verlust eines (Geschäfts-)Partners als Verrat. Und ebenso kann in einer anderen Situation ein bisher verdächtiger Konkurrent Vertrauen gewinnen.

Aber auch umgekehrt: Unser Innen formt das Äußere. Seelisches Verhalten generiert eine neue äußere Wirklichkeit. Der Aufbruch in neue Möglichkeiten des Handels, der Marktbildung, der Volatilität ist wesentlich psychisch-seelisch motiviert. Furcht vor Verlust oder Hoffnung auf Profit machen wagemutig, erzeugen neue Anlagestrategien, lassen nach besseren Bewertungsmodellen forschen. Vieles davon scheint irrational, und – wie 2008 deutlich wurde – in Phasen allgemeiner Krisen sogar unkontrollierbar.

Die Lösung klingt paradox: Geschäftliche **Vernunft braucht das Irrationale**. Der bekannte Satz: If you panic, do it before everybody else does, zeigt das gut. Wer alles begreifen will, kommt leicht zu spät. Sich-Zeit-Nehmen ist ein Luxus, der den Job kosten kann. Mancher Deal hat ein so enges Zeitfenster, dass tiefeschürfende Analysen unmöglich sind. Es wäre unvernünftig, nur vernünftig sein zu wollen. Häufig hilft kein Modell, sondern vielleicht eine Eingebung. Und im inneren Kampf mit uns selbst? Auch da werden rationale Einstellungen, rigore Disziplin, Triebverzicht, die Suche nach allseitiger Verständigung mitunter unvernünftig.

Es braucht den Spannungsabbau und die wilde Entschlossenheit.

Eine Wirklichkeit aus reinem Verstand gibt es nicht. Folglich muss Ethik, sprich: die Schulung unseres Instinktes für die Wirklichkeit, das Irrationale mit dem Rationalen verknüpfen. Die Kunst ist, das so zu tun, dass keines von beiden seine Kraft verliert. Ethische Vernunft ist ein Immer-wieder-Aufwachen aus der alles ordnenden Verständigkeit ebenso wie aus der anarchischen Leidenschaft.

Trotzdem sind die beiden Seiten nicht gleichberechtigt. Der Verstand ist wie ein Klebstoff zwischen Außen und Innen. Und solange die Verhältnisse rational handhabbar sind, stehen die Handloptionen außen und unsere seelischen Dispositionen innen in Resonanz zueinander. Irrationalität dagegen ist der Verlust des Klebstoffes, Dissonanz. Ihr Charakter ist Parteilichkeit, Vereinzelung und Isolation. Und auch das hat zwei Seiten: Das Außen verliert den Kontakt zum Innen, aber auch innerhalb des Außen und innerhalb des Innen werden Zusammenhänge zerrissen.

Das Außen insgesamt wird fremd, unverständlich, manchmal chaotisch. Aber nicht nur das Außen erscheint uns abgetrennt, sondern wir isolieren innerhalb beider Sphären einzelne Aspekte von anderen. Bestimmte Handloptionen versammeln alle Hoffnung, andere dagegen alles Übel auf sich. Aktien werden panikartig abgestoßen, anerkannte Bewertungsmodelle (man erinnere sich an den Umgang mit collateralized debt obligations, CDOs) über Nacht widerlegt. – Auch im Inneren knüpfen wir unsere Hoffnung an einzelne Bilder oder Eindrücke und häufen Misstrauen auf andere, die uns bisher wenig kümmerten oder sogar heimisch waren. Wir werden emotional und einseitig.

Für die Betroffenen ist das gefährlich, insbesondere dann, wenn sie sich dem Konflikt zwischen dem Außen und dem Innen hilflos ausgeliefert fühlen. Wie soll sich ein Kundenberater verhalten, dem sein moralischer Kompass rät, er möge dem Kunden Obligationen verkaufen, während ihm sein Linienvorgesetzter sagt, er müsse stattdessen mehr Aktienkommissionen erwirtschaften? In ähnlicher Weise kann man die Konflikte nur erahnen, die ein Global Head of Research einer Internationalen Großbank

⁴ Das Beispiel der britischen Großbank, die sich nicht länger auf den Handel von Öl-Papieren beschränkt, sondern auch im physischen Öl-Geschäft tätig wird, kann telquel ausgetauscht werden mit dem Beispiel einer US-amerikanischen Investment Bank, die ins physische Aluminium-Geschäft einsteigt, wie uns Medienberichte aus den letzten Jahren zeigten.

durchmacht, der seiner Kundschaft Quartal für Quartal Investitionen in Aktien empfiehlt, sein eigenes Aktienportfolio aber längst aufgelöst und sein Vermögen in Real Assets wie Immobilien und Gold umgeschichtet hat. In solchen und zahlreichen ähnlichen Fällen drohen Verzweiflung, Depression, Suchtverhalten, Suizidalität und, last but not least, der allgegenwärtige Burn Out. Nicht Stress als solcher ist gefährlich, sondern der besondere Stress, dem wir durch Dissonanz und Isolation ausgesetzt sind.

Die ethische Schulung wird hier therapeutisch. Sie bringt Irrationalität und Rationalität, leidenschaftliches Agieren und kluge Berechnung, Impulsivität und Beherrschung zusammen. So entwickelt sie den gesuchten Instinkt. Die „animal spirits – a spontaneous urge to action rather than inaction“, von denen Keynes sprach⁵, brauchen diesen Instinkt, damit sich ihre „herangehende“, aggressive Energie nicht unkontrolliert austobt. Sie sind der notwendige Stachel in der rationalen Ruhe, müssen aber gezügelt werden. Gelingt das, so überwachen sich „Animalität“ und Ratio gegenseitig; keine schläft ein, und beide ziehen am selben Strang. So bleibt man wach für die Wirklichkeit.

III. Was ist ethischer Gewinn?

Die Frage ist schon fast beantwortet: Der Gewinn liegt in der **Wachheit für das Wirkliche**. Bewegte Wirklichkeit zeigt Ebenen und Krisen. Wir erleben Phasen mit geklärten Verhältnissen, wo Analysen, Theorien, Modelle, Konventionen ihre starke Seite zeigen. Und wir erleben Phasen krisenhafter Unsicherheit, in denen vereinzelt Optionen übermächtig werden. In Panik und Isolation nicht den Verstand verlieren, aber auch umgekehrt: Im Kalkulieren des Verstandes nicht den Jagd- und Gefahreninstinkt verraten, ist der geschäftspolitische Gewinn.

Zweifellos ist damit nicht alles gesagt, und manchem mag das Entscheidende fehlen, nämlich die eigentlich „ethische“ Anleitung für das moralisch Gute. Wie soll man sich als Mitarbeiter einer Schweizer Privatbank konkret verhalten, wenn man erfährt, dass sich die große Mehrzahl der in den USA beschäftigten Managing Directors weigert, Kunde der eigenen Arbeitgeberin zu werden, weil sie deren Services misstrauen?

Was ist zu tun, wenn man ein Finanzprodukt kreiert hat, das zwar dem Kunden dient, aber trotzdem nicht lanciert wird, weil ein anderes, für den Kunden suboptimales Produkt höhere Kommissionen erwirtschaftet? – Ähnliche Fragestellungen ergeben sich auf der Makro-Ebene: Zwar soll der Markt keine Ausbeutung von Mensch und Natur begünstigen oder zu Ungleichgewichten führen. Und doch gehört gerade ein instabil gewordenes Schuldenkarussell zu den ergiebigsten Geldquellen. Wie sehen in diesen Fällen die Handlungsempfehlungen aus? Wie sind solche Spannungen aufzulösen?

Die Antwort lautet: gar nicht. Konkrete normative Weisungen gibt es nicht. Die moralische Frage bleibt, wie bei Sokrates die **Suche nach Gerechtigkeit**, immer offen. Keine Geldsumme, die in einem offenen Markt kursiert, kann analytisch auf die Moralität ihrer Quellen und Folgen hin beurteilt werden. Es gibt nie mehr als ein nur **unscharfes Besser oder Schlechter**. Mehr noch: Moralität kann gefährlich werden, wenn sie den Konkurs bedeutet. Entsprechend sind ethische Leitbilder meist leuchtende Fassaden, hinter die niemand blicken darf.

Der Instinkt für das Ganze der Wirklichkeit erzeugt keine Rezepte, denn er kennt die unumgängliche moralische Unschärfe. Er stellt sowohl das Menschliche in uns als auch die Mechanismen der äußeren Dinge in Rechnung. Er vermeidet jedes Bescheidwissen und gibt eben dadurch dem konkreten Entscheidungsgeschehen eine ethische Richtung. Ziel ist eine realistische, im moralischen Anspruch bescheidene und dadurch nachhaltige Marktkultur. Ihre Orientierung geht auf Stabilität und Regenerationsfähigkeit.

IV. Was ist die Strategie?

Das Ziel der ethischen Gewinnerstrategie ist eine Formung der Persönlichkeit. Jeder Mensch kann aber nur sich selbst formen. Dazu muss er zu sich in **Distanz** treten und das eigene Verhalten bedenken. Das ist nicht einfach. Nachdenken über sich selbst mündet leicht in unnützes Grübeln, wenn es an den oben genannten Komplexitäten scheitert. Folglich geht die Strategie auf Hilfestellungen in der **Selbstreflexion**. In dieser Eigenschaft kann ethische Schu-

» Das Ziel der ethischen Gewinnerstrategie ist eine Formung der Persönlichkeit. «

⁵ John Maynard Keynes: The general theory of employment interest and money. London, Macmillan 1936, S. 136.

lung marktfähig werden. So wird Hilfestellung zu Selbstreflexion ein über den Moment hinausweisendes Geschäftsmodell. – Was ist konkret zu tun?

Unser Vorschlag für eine effektive Agenda verknüpft zwei Momente. Sie haben sich in schwierigen medizinischen Entscheidungen bewährt

- A) Vom Kursleiter ausgehend, eine **Anleitung zur ethischen Reflexion** anhand kurzer, aber eingehend zu diskutierender Textpassagen. Klassiker der Ethik, von Platon bis in die Gegenwart, vermitteln, unter Anleitung gelesen, auch heutigen Lesern ohne Vorkenntnisse verblüffende Einsichten. Für diesen Einstieg sprechen zahlreiche gute Erfahrungen.
- B) Von den Teilnehmern ausgehend, **konkrete Falldarstellungen** aus ihrem beruflichen Alltag und anschließend deren gemeinsame Erörterung. Es gilt, am Einzelfall das ethische Problem herauszuschälen. Denn das Ethische ist vom Berufs- bzw. Fachspezifischen zu unterscheiden. Häufig gilt allgemeines Unwohlsein in beruflichen Situationen irrtümlich als ethisches Problem. So sind menschliche und geschäftliche Kollisionen meist kein ethisches Problem, sondern in einer kämpferischen Wirklichkeit selbstverständlich. Nur wo entweder übertriebene Rationalität die kämpferische Seite verdrängt oder blindes Draufgängertum den Verstand

über Bord wirft, kurz: Wo die wechselseitige skeptische Wachsamkeit verloren geht, tritt das ethische Problem ins Profil. Wer hier mitdenkt, wird fähig selbst zu erkennen, ob und in welchem Maß das der Fall ist.

V. Was sind Vor- und Nachteile der ethischen Gewinnerstrategie?

Die Vorteile liegen in der Kultur einer nüchternen, weil an Tatsachen und menschlichen Rücksichten gebildeten **Tatkraft**. Der Verstand hält sich bewusst, dass eine Hausse nicht ungefährlich ist und dass eine Baisse nicht ewig dauert. Die **Leidenschaft** dagegen stiftet die notwendige Unruhe und damit die Kraft in Urteil und Tat. Ohne sie bringt auch der beste Verstand nichts zuwege. – Nachteilig mag man finden, dass es den kurzen Weg nicht gibt. **Nachhaltigkeit** hat ihren Preis. Ethisches Denken verlangt Abstand und d. h., ein Minimum an **Müße**.

Erfolg ist kein Zufall. Soll er den Moment überdauern, so braucht es Urteilssicherheit von Menschen, die sich selbst kennen. Nachhaltige Urteilskraft entstammt einer Lebensführung, und sie formt weitere Lebensführung. In diesen **Lernprozess** einzutreten ist das Ziel einer ethischen Gewinnerstrategie. Sie wird auch dazu beitragen, die Reputationsrisiken einer Bank zu senken und das Wohlbefinden der Mitarbeiter nachhaltig zu steigern. □

PRAXISTIPPS

- ☐ Ethik darf nicht als importiertes Bescheidwissen über Gut oder Schlecht betrachtet werden, sie ist vielmehr ein Lernprozess, der die Urteilskraft schärft.
- ☐ Als eine Schulung des Instinkts für die Wirklichkeit des Menschen verknüpft die Ethik analytischen Verstand mit menschlicher Einsicht; ihr Ziel ist die Formung der Persönlichkeit.
- ☐ Das Irrationale darf in diesem Prozess nicht ausgeblendet werden: Geschäftliche Vernunft braucht das Irrationale.
- ☐ Um die eigene Persönlichkeit zu formen, muss die betreffende Person in Distanz zu sich selbst treten und das eigene Verhalten bedenken; Selbstreflexion wird notwendig.
- ☐ Banken und Finanzdienstleister können hier insbesondere auf zwei Vorgehensweisen zurückgreifen, die sich im medizinischen Bereich bewährt haben: erstens Anleitung zur ethischen Reflexion und zweitens konkrete Falldarstellungen.
- ☐ Richtig angewendet wird Ethik die Reputationsrisiken der Organisation senken und das Wohlbefinden der Mitarbeiter nachhaltig steigern.

Bank Praktiker

RECHTSSICHER • REVISIONSFEST • RISIKOGERECHT



Finanz Colloquium
Heidelberg

BP 09/2015



BankPraktiker.de

Herausgeber:

Werner Böhnke,
Mitglied des Aufsichtsrats, ehem.
Vorstandsvorsitzender der WGZ BANK

Dr. Jürgen Ellenberger,
Vorsitzender Richter am BGH, Bankrechtssenat

Christian Denk,
Abteilungsleiter Bankenaufsichtsrecht und
internationale Bankenaufsicht, Deutsche
Bundesbank

Dr. Peter Hanker,
Vorstandssprecher, Volksbank Mittelhessen eG

Wolfgang Hartmann,
Vorstandsvorsitzender des Instituts für
Risikomanagement und Regulierung, ehem.
Mitglied des Vorstands und CRO, Commerzbank AG

Prof. Dr. Thomas A. Lange,
Vorsitzender des Vorstands, National-Bank AG

Sabine Lautenschläger,
Mitglied des Direktoriums, Europäische Zentralbank,
Frankfurt/M.

Dr. Peter Lutz,
Abteilungspräsident, Bankenaufsicht
Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

Bernd Meist,
Geschäftsleiter, BANK OF CHINA LIMITED,
Zweigniederlassung Frankfurt/M.

Dr. Hans Richter,
Oberstaatsanwalt, Leiter der Abteilung Bank-,
Börsen- und Insolvenzstrafrecht, Schwerpunkt-
staatsanwaltschaft für Wirtschaftsstrafrecht,
Stuttgart

Karl Matthäus Schmidt,
Vorstandsvorsitzender, quirin bank AG

Henning Riediger

Risikoinventur: Umgang mit bisher vernachlässigten Risiken

Dr. Matthias Haug

**Corporate Governance: Risikotransparenz in der Arbeit
von Bankvorständen**

Christoph Johannes Heibel

**Wohnimmobilienkreditverträge: Das Europäische
Standardisierte Merkblatt (ESIS-Merkblatt)**

Axel Becker

**Externe Revisionsfunktion: Auslagerungen und
3. Verteidigungslinie**

Stefanie Langanke

**Unternehmensnachfolge: Im Fokus des demografischen
Wandels**

PD Dr. Hartwig Wiedebach | Prof. Dr. Patrick Schüffel

**Ethische Gewinnerstrategien: Stärkung der nachhaltigen
Urteilkraft**

Foto: fotolia.com - Leitner

MEIN FCH
Freischalt-Code: 2fSRM

**NEU: Lesen Sie das aktuelle Heft auch online auf
www.FC-Heidelberg.de im Bereich MEIN FCH**

Mit freundlicher Unterstützung von:

KPMG
cutting through complexity



Institut für Qualität und Standards
in der Insolvenzabwicklung GmbH

MAZARS
Roever Broenner Susat Mazars