Matthias Maring (dir.)

Fallstudie zur Ethik in Wissenschaft, Wirtschaft, Technik und Gesellschaft

KIT Scientific Publishing

Korporative Verantwortung: Nick Leeson und die Barings Bank

Matthias Maring

Publisher: KIT Scientific Publishing
Place of publication: Karlsruhe
Year of publication: 2011
Published on OpenEdition Books: 31 mai 2017
Series: KIT Scientific Publishing
Electronic EAN: 9782821881587

OpenEdition Books

http://books.openedition.org

Electronic reference
MARING, Matthias. *Korporative Verantwortung: Nick Leeson und die Barings Bank* In:: *Fallstudie zur Ethik in Wissenschaft, Wirtschaft, Technik und Gesellschaft* [Online]. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, 2011 (Erstellungsdatum: 08 septembre 2023). Online verfügbar: <http://books.openedition.org/ksp/3600>. ISBN: 9782821881587.

Korporative Verantwortung: Nick Leeson und die Barings Bank

Matthias Maring

Nick Leeson und die Barings Bank: „Institutionelle Inkompetenz“

Im Februar 1995 ging die 1762 gegründete Barings-Bank, London, nach Verlusten in Höhe von 0,6 Milliarden € bis ca. 1 Milliarde € in Bankrott. Fehlspekulationen in Singapur durch den 28-jährigen Nick Leeson[1], Leiter des dortigen Geschäftsbereichs „futures and options“, verursachten diese Verluste, indem Leeson versuchte, Kursdifferenzen des japanischen Aktienindex Nikkei zwischen Osaka und Singapur auszunutzen. Bereits 1992 warnte der Leiter von Barings in Singapur, dass die Kompetenzen von Leeson nicht klar genug abgegrenzt seien. Doch die Zentrale in London ignorierte dies; Leeson erwirtschaftete 1994 in sieben Monaten immerhin einen Gewinn von 15 Millionen €, ca. ein Drittel des gesamten Gewinns von Barings. Eine Revision in Singapur bestätigte die Machtkonzentration bei Leeson – er war zuständig für Kauf bzw. Verkauf von Termingeschäften[2] und für die Kontrolle der Transaktionen. Die Revisoren empfahlen aber keine Trennung der beiden Aktivitäten. Der Revisionsbericht war aber ansonsten voll des Lobs für Leeson. Ende des Jahres 1994 ließ Leeson hohe Positionen offen, in der Hoffnung, sie ausgleichen zu können. Dies erwies sich jedoch als Fehlspekulation bzw. -einschätzung, und Leeson buchte die Verluste auf ein Geheimkonto und verschleierte diese so.

Das Erdbeben im Januar 1995 in Kobe ‚ließ‘ die japanischen Kurse fallen, und so kam Leeson in eine noch prekärere Lage, da er Terminkontrakte auf steigende Kurse abgeschlossen hatte. Diese neuen Verluste versuchte er durch Verdoppelung des Einsatzes auszugleichen. Als Anfragen der Börsenaufsicht in Singapur wegen der hohen offenen Positionen in London ankamen, reiste der Leiter der Gelddisposition nach Singapur und beruhigte die Börsenaufsicht – alles sei unter Kontrolle –, und Barings schoss 550 Millionen Pfund (ca. 690 Millionen €) – geliehenes Geld – nach. Doch dies half auch nicht, und Barings machte schließlich Bankrott. Und wurde durch die niederländische Finanzgruppe Internationale Nederlanden Group (ING)

1 Vgl. zu Nick Leeson auch: http://www.nickleeson.com/. Der Fall wurde auch verfilmt: „Das schnelle Geld – Die Nick Leeson-Story“ (Deutschland 1999).

2 Mit Termingeschäften vereinbart man, zu einem bestimmten späteren Zeitpunkt die am Tag des Vertragsabschlusses vereinbarten Leistungen zu erbringen. Termingeschäfte können zur Absicherung von Warenlieferungen, Wechselkursrisiken sinnvoll sein.

übernommen. ING stand für die laufenden Verluste von 860 Millionen Pfund (ca. 1.075 Millionen €) ein, wollte 660 Millionen Pfund (ca. 825 Millionen €) in die Bank investieren und übernahm diese zu einem symbolischen Betrag. Die Angestellten sollten weiter beschäftigt werden.

„Institutionelle Inkompetenz“ sei einer der Gründe für den Zusammenbruch der Barings-Bank gewesen schreibt die Regierung von Singapur in einem Untersuchungsbericht.[3] Leeson wusste um die fehlende Kontrolle und spekulierte munter drauf los, auch um die Verluste wett zu machen. Leeson war – wie erwähnt – zuständig für die Abwicklung, den Handel und die Kontrolle der Geschäfte. Unverständlich ist auch, dass Topmanager bei Barings und für Leesons Bereich Zuständige nichts von den Transaktionen verstanden haben sollen. Die mehrfachen Kompetenzüberschreitungen durch Leeson wurden nicht moniert, und er wurde dafür nicht zur Rechenschaft gezogen. Möglich ist auch ein Versagen der Börsenaufsicht in Singapur, die sich beruhigen ließ. Eine Mitverantwortung des Managements von Barings ist zu bejahen: Warnungen lokaler Börsenaufsichtsbehörden nach London wurden ignoriert, nicht genehmigte Spekulationen gedeckt, Geld wurde nachgeschossen; dies gilt auch für eine spezifische Verantwortung, nämlich für die Organverantwortung, d.h. für die Verantwortung des Vorstands bzw. von Vorstandsmitgliedern für die Organisation der Geschäftsabläufe. Wem sind die Unterlassungen zuzurechnen: nur den Vorständen oder auch der Barings Bank?

Leeson wurde in Singapur wegen Urkundenfälschung, Betrug und anderen Delikten angeklagt. Leeson (1997, 325) „bekannte [...] sich in zwei Anklagepunkten schuldig“ – Täuschung der Wirtschaftsprüfer von Barings und Hintergehen der Börse Singapurs – und wurde am 02.12.1995 zu sechseinhalb Jahren Gefängnis verurteilt[4]. Er selbst sieht sich nicht als den allein Verantwortlichen und spricht in seinem Buch von den „Blindfischen in London“, von der Mitschuld der geldgierigen Manager und der Bank von England (1997, 81, 123ff.), die von der Überschreitung des Limits für Auslandstransaktionen wusste, ohne dies zu monieren usw.[5] Selbstverständlich will Leeson seine eigene Schuld möglichst gering halten, aber dass auch andere mitverantwortlich sind, ist m. E. offenkundig.[6]

---

3 Vgl. z.B. Frankfurter Rundschau 28.02.1995, Nr. 50, 11.

4 Am 03.07.1999 wurde Leeson wegen guter Führung und wegen eines Krebsleidens vorzeitig entlassen.

5 Fehler wurden – nicht nur von Leeson – bei der Bank von England vermutet.

6 Ein aktueller Fall aus Frankreich zeigt, dass auch dort Gerichte – jedenfalls in dem Urteil in erster Instanz – an der Fiktion der Alleinverantwortung eines einzelnen Finanzhändlers festhalten: Jérôme Kervel, Angestellter bei der Société Générale, wurde als Alleinschuldiger für das ‚Verzocken‘ von 4,9 Milliarden €, zu fünf Jahren Haft und 4,9 Milliarden € Schadensersatz verurteilt (vgl. z.B. Frankfurter

In psychologischer Perspektive folgte Leeson der nach Erfolgen gelernten Sorglosigkeit – ein ‚Entrapment', ein In-der-Falle-gefangen-Sein: Fehler werden nicht eingestanden, sondern es wird versucht, sie durch riskantere Geschäfte zu kompensieren[7]. Beispielhaft könnte man einen Roulette-Spieler anführen, der nach Verlusten seine Einsätze immer verdoppelt. Viele Spekulanten unterliegen auch einer Kontrollillusion: Sie meinen alles unter Kontrolle zu haben.

Weitere Beispiele

Weitere spektakuläre Beispiele zeigen, dass viele Verantwortliche bei Termin- und Derivatkontrakten[8] überhaupt nicht ‚durchblicken', dass die Verhältnisse bei Barings – so Insider – nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel sein dürfen. Alle Fälle sind mit großen finanziellen Verlusten und dem Verlust Tausender von Arbeitsplätzeninfolge infolge von Fehlspekulationen bzw. Derivatgeschäften verbunden: Metallgesellschaft, Sportbodenhersteller Balsam, Landkreis Orange County, Procter & Gamble.

Ein noch weitergehendes Beispiel für solche ‚Zockereien' auf ‚Wildwest'-Märkten ist die Kapitalsammelstelle, der Hedge-Fonds Long-Term Capital Management (LTCM)[9]: Mit einem Eigenkapital von 2,2 Mrd. $ wurden 1.250 Mrd. $ – 15 % des US-Sozialprodukts bzw. das fünffache Bruttoinlandsprodukt von Schwarzafrika – bewegt. Diese Hebelwirkung wurde durch die Derivate, ‚Options' und ‚Futures' auf Zinsen und Währungen erreicht und über eine Verschuldung, die dann die Gläubiger-Banken in die Bredouille brachte.

Rundschau 06.10.2010, Nr. 232, 2f.). – Der Verlust der Société Générale vermindert sich allerdings wegen der Steuergesetze in Frankreich um 1,7 Milliarden €.

7 Ein ähnliches Phänomen zeigt sich auch bei der Deutschen Bank im Schneider-Fall von 1997 (vgl. Maring 2001, 241ff.).

8 Derivate sind von einem Basiswert, z.B. Währungen, Rohstoffe, Aktien, abgeleitete Produkte. Mit Derivaten können bei geringem Kapitalaufwand und hohem Risiko riesige Gewinne realisiert werden. Derivate wurden u.a. entwickelt zur Absicherung von Finanzgeschäften, von Preis- und Zinsrisiken, aber nicht zum Zocken. Beispiele für Derivate sind Optionen auf Aktien, Kurse, Währungen, Zinsen, Kursindizes; weiterhin gibt es Optionen auf Optionen, Derivate auf Derivate – eine Berechnung solcher Werte ist nur noch mittels Computer möglich. Derivate sind in ‚Ordnung', so lange das Verhältnis von Derivat und Basis realistisch ist – d.h., solange etwa das Derivatvolumen bei Öl den Produktionsmöglichkeiten bzw. Produktionsgegebenheiten entspricht; sobald aber Derivate ein Vielfaches der Basis ausmachen, sind diese von der realen Wirtschaft völlig abgehoben. Dies ist aber bereits vielfach gegeben.

9 Vgl. z.B. Frankfurter Rundschau 28.09.1998, Nr. 225, 10.

Beteiligt waren bei LTCM auch Nobelpreisträger[10], welche die Derivatkonstruktionen selbst erfunden hatten. Die Verluste, die weltweit nachgeschossen wurden, beliefen sich auf ca. 3,5 Mrd. $ – so musste z.B. die Schweizer Bank UBS eine Milliarde Franken und die Deutsche Bank einige hundert Millionen € nachschießen. Mit im ‚Spiel' war aber auch die ‚Zockerei' der beteiligten Banken selbst: Bestimmten Rendite-Versprechungen von 40 % und mehr wurden einfach geglaubt. Die Währungsspekulationen waren von einer solchen Größenordnung, dass LTCM die Wechselkurse von Hongkong, Malaysia usw. im eigenen Sinne beeinflussen konnte.

Die folgenden Zahlen verdeutlichen, dass sich spekulative Finanzgeschäfte von der Realwirtschaft völlig abheben: 1995 bewegten Devisenhändler täglich 1,2 Billionen $; Waren und Dienstleistungen wurden im ganzen Jahr weltweit für 6 Billionen $ ver- und gekauft. 2005 betrug das „durchschnittliche[…] Tagesvolumen" von Derivaten allein[11] schon „fast vier Billionen US$", der „Welt-Warenverkehr/Tag" belief sich auf 26 Milliarden $ (Jahnke 2006, 12) bzw. ca. 9,5 Billionen $ im Jahr. In der Folge solcher ‚Geschäfte' wurden denn auch zahlreiche Regelungsvorschläge gemacht: z.B. eine Tobin-Steuer[12] auf kurzfristige Spekulationen, Aufsicht für solche Fonds durch den Internationalen Währungsfonds.

Noch aktueller als die genannten Beispiele ist die weltweite Finanzkrise, die mit Subprime-Krediten, der Pleite der Investmentbank Lehman Brothers (im September 2008) und weit verbreiteter spekulativer Gier einherging.[13] Gerade in letzterem Punkt zeigen sich Übereinstimmungen zu anderen aufgeführten Beispielen.

In Zusammenhang mit der Finanzkrise lassen sich u.a. folgende Fragen erörtern: Was waren die Ursachen der Finanzkrise? Gibt es verantwortliche Personen bzw. Unternehmen, oder ist das ‚Ganze' Folge eines „anonymen Systemfehlers" (wie der Ökonom Hans-Werner Sinn meint), für den niemand Verantwortung trägt? Wer sind denn die potenziell Verantwortlichen? Han-

10 Zu den Modellen der Nobelpreisträger, die den Geschäften von LTCM zugrunde lagen, ist nur noch anzumerken, dass rationale Verhaltensannahmen eines sind, und die Realität dann doch meist etwas anderes ist.

11 Der Derivathandel macht den größten Teil der Aktionen am Finanzmarkt aus.

12 Auch der G 20-Gipfel in Pittsburgh im September 2009, auf dem versucht wurde Regeln für die Finanzbranche und ‚deren' Krise einzuführen, brachte keinerlei bindende Beschlüsse. Lösungsvorschläge wie strengere Eigenkapitalregeln, Tobin- bzw. Transaktionssteuer, Abbau der Ungleichgewichte der Zahlungsbilanzen, langfristige, nachhaltige Boni usw. sind seit langem bekannt, nur deren Realisierung lässt auf sich warten. Auf dem Gipfel wurde allerdings beschlossen, dass einige dieser Vorschläge bis Ende 2012 umzusetzen sind. Allein es fehlt der Glaube …

13 Weil auch einige Kommunen in Deutschland ‚gierig' in Lehman-Papiere investierten, mussten diese Kommunen in der Folge der Lehman-Pleite auch Verluste in Millionenhöhe verbuchen.

delt es sich bei der Finanzkrise um ein Marktversagen oder Politikversagen oder um beides? Welche Rolle spielt die Politik, die ja die Regeln für Märkte zu gestalten hat, und welche spiel(t)en die Banker, die geradezu gierige 25 Prozent als Rendite-Ziel vorgaben? Waren die Anreize für Banker und verwandte Berufe einfach zu verlockend? Hat hier ein ganzer Berufsstand versagt? Was haben Ratingagenturen und die sog. Analysten mit der Finanzkrise zu tun? Können Märkte – allein – Vertrauen erzeugen bzw. Misstrauen abbauen? Benötigen wir dazu institutionelle Arrangements und soziale Regelungssysteme? Ganz generell ließe sich auch fragen: Bräuchten wir nicht eine andere Wirtschaftsordnung, Wirtschaftspolitik oder ein ‚neues' ökonomisches Paradigma, das der Marktgläubigkeit, Privatisierung, Deregulierung usw. nicht unhinterfragt Priorität einräumt?

Diese Beispiele werfen viele weitere – nicht nur, aber durchaus auch ethische – Fragen auf, z.B. die nach ‚der' Verantwortung für relevante Entscheidungen, Entwicklungen und Folgen, der Verteilungsgerechtigkeit und allgemein gar die Systemfrage nach einer gerechten, nachhaltigen Wirtschaftsordnung. Oder gilt das altbekanntes Motto, nämlich der ‚Sozialisierung der Verluste und der Privatisierung der Gewinne'?

Ob gegen die geschilderten exzessiven – von der Realwirtschaft völlig losgelösten – Ziele und Mentalitäten bei den Fonds und Banken sowie ganz allgemein in der Finanzwelt die Wirtschaftsethik tatsächlich hilft, lässt sich bezweiflen. Wie Ethik ganz allgemein hat auch die Wirtschaftsethik Appellfunktion, kann Orientierung und Aufklärung bieten, Steuerungs- und Lösungsvorschläge für bestimmte Problemlagen machen u.v.m. Aber ohne Beachtung des Umsetzungs- und Durchsetzungsproblems für jeweilige Vorschläge und damit ohne Politik und Recht bleiben Wirtschaftsethik doch recht wirkungslos. „Moralische Regeln sind" – so Ropohl (1986, 4) – „die rationale Idee": Erst „Gesetze sorgen für die gesellschaftliche Realisierung".

Soweit diese Beispiele, die sicherlich nicht inaktuell für eine Ethik der Korporationen sind. Korporationen, d.h. Firmen, Unternehmen, Verbände usw., gewinnen immer mehr Gewicht und der Einzelne mit seinen Entscheidungen, Einflüssen und Möglichkeiten scheint demgegenüber stark zurückzutreten. Entscheidungen werden immer mehr von und in Korporationen gefällt, sodass Handlungen auch auf einer korporativen Ebene stattfinden und auf einer solchen verantwortet werden müssen.

Literatur

Jahnke, J. (2006): Falsch globalisiert. 30 Schlaglichter auf die neoliberale Wirtschaftskonzeption. Hamburg 2006.

Leeson, N. (1997): Das Milliarden-Spiel. München 1997.

Maring, M. (2001): Kollektive und korporative Verantwortung. Münster 2001.

Ropohl. G. (1986): Thesen zu B. Gerts „Die moralischen Regeln“. Ms. Frankfurt a. M. 1986.

Fragen

- Was sind Voraussetzungen der Zuschreibung von (moralischer) Verantwortung?
- Wie lassen sich individuelles und korporatives Handeln kennzeichnen? Wie lässt sich korporative Verantwortung von individueller unterscheiden?[14]
- War Nick Leeson alleinverantwortlich für den Bankrott von Barings?
- „Institutionelle Inkompetenz“ – was soll das heißen?
- Wer war im Leeson-Fall möglicherweise mitverantwortlich und warum? Und in welcher Hinsicht?
- Gibt es klassischerweise eine moralische Verantwortung von Korporationen? Genügt die Fähigkeit zum Handeln als Voraussetzungen der Zuschreibung korporativer – moralischer – Verantwortung oder können nur Menschen und (natürliche) Personen moralisch verantwortlich sein?
- Wer kommt als korporatives Verantwortungssubjekt im Leeson-Fall und bei der Finanzkrise infrage? Gibt es so etwas wie ‚Systemverantwortung‘? Und was spricht für und gegen das Motto der ‚Sozialisierung der Verluste und der Privatisierung der Gewinne‘?
- Gibt es heute noch Verantwortliche im Manville-Fall?[15] Wer trägt welche Verantwortung für die Schädigungen, wenn die damals Verantwortlichen inzwischen verstorben sind? Analog ließe sich auch nach der ‚heutigen‘ Verantwortung deutscher Banken für Arisierung jüdischen Vermögens fragen.

---

14 Vgl. zur Diffusion der Verantwortung bei vielen Akteuren Bierhoff/Rohmann in diesem Band.

15 Vgl. zum Fall Maring 2001, 301ff. – Die Firma Manville hatte seit den 1930er Jahren Asbest hergestellt, und zwar schon in voller Kenntnis der ungesunden und schädigenden Wirkung dieses Stoffes auf die Beschäftigten, die Lungenkrebs bekamen. Die Firma teilte aber dieses Wissen den Beschäftigten nicht mit. Bei der Verwendung von Asbest als Isoliermaterial in der Schifffahrtsindustrie glaubte Manville, dies mit der überragenden Bedeutung für die militärische Verwendung und die „nationale Sicherheit“ der USA rechtfertigen zu können. Es gab offensichtlich ein moralisches Versagen des damaligen Vorstandes der Firma und der Firma gegenüber den Geschädigten. Aber der Vorstand der Firma hat längst gewechselt. – In den USA war und ist es im Übrigen möglich, Korporationen und Manager strafrechtlich wegen vorsätzlicher oder fahrlässiger Tötung anzuklagen.