

Finanzbranche. Günther Tengel, geschäftsführender Gesellschafter von Jenewein & Partner/Amrop Hever Group, im Gespräch. VON NIKOLAUS KOLLER

»Die Erfolgsgeschichten werden jetzt geschrieben«

— Hohe Boni für Leverage-Banker seien eine Chuzpe, so Günther Tengel. Der Kenner der heimischen Finanzwirtschaft erkennt eine „Renaissance der Werte“ bei Managern – allerdings nicht im System.

„Die Presse“: Einige Banken planen bereits wieder Kapitalerhöhungen. Hat die Finanzwirtschaft die Krise überstanden?

Günther Tengel: Nein, die Krise ist noch nicht vorbei. Das Hauptproblem bestand vor allem in der Entkoppelung der Finanz- von der Realwirtschaft. Renditen von 15 Prozent und mehr, wie sie versprochen wurden, waren in der realen Welt kaum darstellbar. Diese Zeiten sind vorbei. Was noch länger andauern wird, ist der Schock und das Infragestellen von Systemen.

Haben die staatlichen Rettungsprogramme nicht die nächste Blase vorbereitet?

Die Programme waren unzweifelhaft notwendig, um das Vertrauen in die Finanzwirtschaft wiederherzustellen. Unbestritten ist auch, dass es dadurch zu stark steigenden Budgetdefiziten und einer deutlichen Erhöhung der Inflationsgefahr gekommen ist. Die wahre Herausforderung der Zukunft wird es sein, die Defizite wieder abzubauen, ohne dabei den Arbeitsmarkt aus den Angeln zu heben. Ohne entsprechende Rahmenbedingungen sehe ich auch bei uns die Gefahr, dass die Arbeitslosenzahlen mittelfristig real auf bis zu 400.000 steigen können.

Betrifft diese Steigerung auch die Finanzbranche?

Da muss man den angloamerikanischen Raum und Wien unterscheiden. Die Londoner City ist durch die Krise wie leer gefegt. Die heimischen Großbanken sind aufgrund ihres großen Retail- und Corporate-Geschäftes und wegen ihres Zentral- und Osteuropa-Engagements breiter aufgestellt. Dadurch sind sie in einer deutlich besseren Position. Auch wenn das immer wieder von „einigen Kreisen“ angezweifelt wird.



HR-Experte Günther Tengel. (Jenewein & Partner)

Die hohen Managerboni weisen darauf hin, dass es zumindest den Führungskräften wieder gutgeht.

Diese Diskussion ist unsäglich und nur emotional besetzt. Natürlich ist es eine Chuzpe, wenn man kurzfristige Gewinne sofort in hohe Bonifikationen weitergibt, die Verluste aber in der Allgemeinheit sozialisiert. Deren Vergütungssysteme – wir sprechen nun vom angloamerikanischen Raum, das hat mit den heimischen Banken nichts zu tun – waren zu 90 Prozent rein bonus- und leveragegetrieben. Viele dieser Managerverträge werden nun geändert – zumindest in Europa.

Das Gefühl hat man nicht immer. Manche agieren so, als wäre die Krise ein Zwischenfall in einem Atomreaktor, der nur kurz abgedichtet wird und das Kraftwerk fährt ungehindert mit Hochdruck

weiter. Viele denken nicht daran, den Reaktor abzuschalten, das System zu überprüfen und ihn erst dann wieder hochzufahren. Genau dies müsste man in einigen Bereichen aber tun.

Viele sprachen aber von einer „Renaissance der Werte“?

Die Krise hat viele – bis jetzt versteckte – Fragen aufgeworfen. Was aber fehlt, ist eine Systemalternative auf makroökonomischer Ebene. Es gibt eine Wertediskussion sowohl über Individuen als auch über gesamte Systeme. Auch viele Manager stellen auf einmal mehr Fragen. Reines kurzfristiges Erfolgsdenken wird nicht mehr überall akzeptiert. Die Jungen, die aus den Hochschulen kommen, haben eine ausgeprägtere Werteorientierung, aber auch das Mittel- und Topmanagement kämpft auf einmal gegen ungeschriebene Gesetze.

Wie wirkt sich die Neuorientierung auf der persönlichen Ebene aus?

Viele Manager wollen wieder Entscheidungsspielräume vorfinden und spüren, wie durch ihre Arbeit etwas entsteht. Dadurch zieht es viele in KMU oder sie versuchen – zugegebenermaßen vorerst nur einige – Systeme von innen zu verändern. Am Ende des Tages geht's doch darum, sich in den Spiegel schauen zu können.

Ein weiterer Trend geht dahin, Risiken zu vermeiden?

In den letzten Jahren hat es geheißt „no risk, no fun“. Nunmehr ist die Zeit der Revisoren und Controller gekommen. Und das ist auch gut so – kurzfristig jedenfalls. Die gesamte Finanzbranche zeigt sich derzeit aber fast ausschließlich risikoavers. Das Pendel hat von einem Extrem in das andere ausgeschlagen. Es wird wichtig sein, die richtige Mitte zu finden. Gerade jetzt darf man nicht nur alles aus dem Blickwinkel Risiko sehen, sondern muss auch auf Chancen achten. Immer noch entscheiden Kunden und Märkte. Gerade in diesen Zeiten werden die Erfolgsgeschichten der Zukunft geschrieben.