

Wirtschaft

BANKEN

Deutsche Bank mit Rekordbuße

VON SEBASTIAN WOLFF

Ist der Ruf erst mal ruiniert, lebt sich's gänzlich ungeniert. Nach diesem zynischen Motto schienen die Großbanken dieser Welt lange Zeit ihr Geschäft auszurichten. Mittlerweile aber kommen die Geldhäuser glücklicherweise nicht mehr ungeschoren davon, wenn sie sich etwas zu Schulden kommen lassen. Sie werden regelmäßig zu saftigen Geldstrafen verdonnert oder zahlen sogar freiwillig, um noch höheren Strafen zu entgehen.

Jüngstes Beispiel: Die Deutsche Bank einigte sich am Donnerstag im Skandal um Zinsmanipulationen mit den Regulierungsbehörden in den USA und Großbritannien auf eine Zahlung von insgesamt knapp 2,5 Milliarden Dollar (rund 2,3 Milliarden Euro). Das war das bislang höchste in diesem Fall verhängte Bußgeld und deutlich mehr als erwartet. Händler verschiedener Großbanken hatten sich bei wichtigen Referenzzinsen wie Libor und Euribor abgesprochen, um Handelsgewinne einzustreichen.

Die beiden Deutsche-Bank-Chefs Jürgen Fitschen und Anshu Jain gaben sich reumütig: „Wir bedauern diese Angelegenheit zutiefst“, schrieben sie in einer Erklärung. Die Verantwortlichen seien disziplinarisch bestraft oder entlassen worden. Der Vergleich sei ein weiterer Schritt auf dem Weg, verlorenes Vertrauen zurückzuerlangen. Zweifel, ob dies gelingt, müssen indes angesichts der Vielzahl der Verfehlungen der Bank erlaubt sein.

Diese Strafen zahlten die größten Banken im Jahr 2014, in Millionen Euro

Bank of America	22.410
Citigroup	7.558
BNP Paribas	7.411
JPMorgan Chase	3.247
Morgan Stanley	1.353
Goldman Sachs	1.089
HSBC	1.011
Royal Bank of Scotland	901
Deutsche Bank	786
Lloyds Banking	281
U.S. Bancorp	274
Wells Fargo	232
Fannie Mae	140
Barclays	118
Banco Santander	17

BLZ/KÖHL; QUELLE: ERNST & YOUNG

Die Deutsche Bank ist damit aber noch lange nicht der schlimmste Sünder unter den internationalen Großbanken. 2014 mussten die jeweils zehn größten Geldhäuser dies- und jenseits des Atlantiks dem Beratungsunternehmen Ernst & Young zufolge fast 47 Milliarden Euro an Strafen zahlen. Zu Schulden kommen lassen haben sich die Banken so ziemlich alles, was man sich vorstellen kann. Neben Zinsmanipulationen waren das Verstöße gegen Börsenregulierungen und staatliche Wirtschaftssanktionen, Goldpreismanipulationen und fragwürdige Hypothekengeschäfte. „Insbesondere die US-Behörden sind zurzeit äußerst wachsam und verhängen zum Teil drakonische Strafen“, sagte Ernst-&-Young-Bankenexperte Dirk Müller-Tronnie.

Hohe Milliardenstrafen sind selbst für reiche Bankkonzerne nur schwer zu verkraften: Die Gewinne der zehn größten US-Banken gerieten daher auch deshalb im vergangenen Jahr stark unter Druck. Die Banken werden sich auf weitere Belastungen einstellen müssen, sagt der Ernst-&-Young-Experte. Es sei daher im ureigenen Interesse der Banken sicherzustellen, dass sie bei ihrer Geschäftstätigkeit immer zu 100 Prozent den rechtlichen Regelungen genügen.

Fragt sich nur, warum viele Banken das bis heute offenbar nicht begriffen haben. Wahrscheinlich müssen es die verantwortlichen Manager erst auf ihrem Gehaltszettel spüren, damit sich Grundlegendes ändert.

Dass sich Selbstständige um Aufträge bemühen, ist normal. Bei IBM bewerben sich auch Festangestellte um Aufgaben, die ihr eigenes Unternehmen ausgeschrieben hat.

Die Mitarbeiter schreiben dann eine Art Kurz-Bewerbung und ein Manager entscheidet, wer den Zuschlag erhält. Die Ausschreibungen laufen über eine Plattform namens Liquid. 2012 geriet sie in die Schlagzeilen. IBM stehe ein massiver Umbruch bevor, schrieb das Handelsblatt damals. Heute will sich IBM dazu auf Anfrage nicht äußern.

Olivia Anderson redet trotzdem. Sie ist Projektmanagerin des Konzerns, in Wirklichkeit heißt sie anders. Anderson sagt, dass sie mittels der Plattform Liquid Softwarearbeiten ausschreiben kann. Sie hat so Zugriff auf zusätzliche Kapazitäten, wenn ihr eigenes Team ausgelastet ist. Wenn Anderson einen Programmier-Auftrag einstellt, kann sie entscheiden, ob sich nur IBM-Beschäftigte, zum Beispiel aus Asien, oder auch ausgewählte Freiberufler bewerben können.

„In der Regel bemühen sich Kollegen aus Indien, China oder den Philippinen um die Jobs“, sagt Anderson. „Sie erläutern, wie sie die Aufgabe lösen würden, und ich entscheide dann, wer den Auftrag erhält.“ Auf diese Weise hat sie vor einiger Zeit ein IT-Projekt an IBM-Mitarbeiter in Asien vergeben.

Anderson war froh, dass sie ihr Team auf diese Weise entlasten konnte. Doch gleichzeitig „unterstützt Liquid den Arbeitsplatz-Abbau in Europa“, sagt sie. Die Plattform sei in einer Zeit aufgebaut worden, als IBM Jobs in Europa abgebaut und in Asien aufgebaut habe. „Über Liquid sollten die Leute in Asien ausgelastet und in Projekte eingebunden werden.“ Ein wesentliches Ziel sei es, Kosten zu sparen.

IBM habe in Deutschland bis zum Jahr 2009 noch mehr als 20 000 Beschäftigte gehabt, berichtet Bert Stach, der bei der Gewerkschaft Verdi die IBM-Beschäftigten betreut. Seither baue der Konzern hierzulande konsequent Arbeitsplätze ab. IBM selbst äußerte sich auf Anfrage auch dazu nicht.

BERLINER-ZEITUNG.DE

Alle bisherigen Folgen der Serie „Ausgelagert ins Netz“ im Internet unter:

berliner-zeitung.de/ausgelagert

Der Forscher Andreas Boes sieht Liquid als ein Element einer neuen Arbeitsorganisation bei IBM. Der Konzern versuche zugleich, ein Vorbild für andere Firmen zu etablieren. „IBM zeigt anderen Firmen, wie sie sich angesichts der Digitalisierung weltweit aufstellen können“, sagt der Wissenschaftler Boes vom Institut für sozialwissenschaftliche Forschung in München, der die IBM-Strategie analysiert hat. „Zunächst wendet IBM Software-Programme bei sich selbst an, dann bietet das IT-Unternehmen die Programme oft anderen Firmen an.“

Konsequenter als andere setze IBM auf ein Konzept, das auf eine „neue Form der Industrialisierung geistiger Arbeit“ hinauslaufe, sagt Boes. Dazu gehöre, dass die Software-Entwicklung in kleine Arbeitsschritte zerlegt wird. Programmierer, die auf der ganzen Welt verteilt arbeiten, könnten die Einzelaufgaben dann in kurzer Zeit erledigen.

Genau so funktioniert Liquid: Projektmanager teilen IT-Projekte in kleine Einheiten auf und vergeben die Einzelaufgaben dann über die Plattform – zum Beispiel an Entwickler in China. Die sollen schnell liefern: „Ein Liquid-Auftrag darf maximal zehn Arbeitstage dauern“, sagt Anderson.

In kürzeren Takten arbeiten – diesen Trend gibt es in der gesamten Software-Entwicklung. „Früher hat ein Team ein großes Software-Projekt von A bis Z erledigt, das hat oft viele Monate oder sogar Jahre gedauert“, sagt Anderson. „Heute arbeiten wir in kürzeren Zyklen, in sogenannten Sprints, die in der Regel zwei Wochen dauern, maximal vier Wochen. Danach muss das gesamte Projekt

Der zerlegte Experte

Qualifizierte Beschäftigte wie Software-Entwickler haben es besser als Angestellte mit einfachen Jobs: Sie sind nicht so leicht austauschbar. IBM arbeitet daran, das zu ändern.

VON EVA ROTH



REUTERS/HANNIBAL HANSCHKE, GETTY IMAGES

Bei IBM bewerben sich Festangestellte und Freelancer um Aufträge.

Ausgelagert ins Netz

Wie die neuen Web-Jobs unsere Arbeit verändern



„Aus der einst hoch bezahlten Software-Entwicklung wird industrielle Software-Produktion.“

Andreas Boes

DER INGENIEUR IM NETZ

Experimente mit Arbeitskräften: Unternehmen lagern nicht nur einfache Jobs ins Netz aus, sondern auch qualifizierte Tätigkeiten. „Wir beobachten zurzeit, dass nicht nur IT-Konzerne Crowdsourcing betreiben und über Internet-Plattformen Aufträge ausschreiben. Auch konservative Mittelständler und traditionelle Unternehmen wie Maschinenbauer und Autohersteller experimentieren mit dieser Arbeitsform, gerade auch bei der Forschung und Entwicklung“, sagt IG-Metall-Vorstandsmitglied Christiane Benner, die für die IT-Branche zuständig ist.

Schneller forschen: Die Unternehmen stünden „unter einem wahnsinnigen Druck, schneller mit Innovationen auf den Markt zu kommen“, sagt Benner. Und Crowdsourcing sei, neben dem Kauf von Start-ups, eine Möglichkeit, schneller Produkte zu entwickeln und die Ideen von mehr Menschen zu nutzen.

Beispiel BMW: Der Autokonzern hat bereits 2012 mit dem US-Unternehmen Local Motors kooperiert und einen Wettbewerb unter der Local-Motors-Community ausgeschrieben, die inzwischen aus rund 48 000 Ingenieuren, Designern, Herstellern und „Enthusiasten“ weltweit besteht. Die Leute sollten Vorschläge vorlegen, wie BMW- und Mini-Autos umweltfreundlicher werden können. Der erste Platz ging an Cosmin Mandita aus Rumänien, er erhielt ein Preisgeld von 7 500 Dollar.

Signal an Festangestellte: Seinen eigenen Entwicklern habe BMW mit dem Wettbewerb signalisiert, dass es möglich sei, auch Ingenieursleistungen auszulagern, sagt der Münchner Wissenschaftler und IT-Experte Andreas Boes. Das Management wolle damit auch seine eigene Organisation motivieren, in kürzeren Zyklen zu denken.

Wachstum und Spaltung: Derzeit würden Crowdworker oft schlechter bezahlt als Festangestellte, sagt Benner. Das gelte auch für Ingenieure. „Wenn wir die Dinge einfach laufen lassen, werden wir eine extreme Spaltung von Einkommen und Eigentum erleben. Dann werden insbesondere große Konzerne auf ein Heer billiger Arbeitskräfte zugreifen. Ihre Gewinne werden wachsen auf Kosten von Menschen, die oft mit sehr geringen Beiträgen entlohnt werden.“

oder zumindest ein Baustein fertig sein.“

Durch das Arbeiten in kurzen Zyklen werden Fehler schneller erkannt, und Kunden können frühzeitig ein Feedback geben. Gleichzeitig bedeutet dies für Software-Entwickler jedoch: Sie können weniger eigenständig entscheiden, wann sie was wie machen, sagt Boes: „Ihre Arbeit ist zeitlich getaktet, sie produzieren nur noch einzelne Bausteine. So verlieren sie nach und nach ihren Expertenstatus und werden mehr und mehr austauschbar.“

Die Folge: „Die Arbeit von hoch qualifizierten Kopfarbeitern verwandelt sich in echte, austauschbare Lohnarbeit.“ Aus der einst hoch bezahlten Software-Entwicklung werde industrielle Software-Produktion. „Digitale Fließband-Arbeit“, nennt es Boes.

„Permanenter Wettbewerb“

In Deutschland wollte der Betriebsrat bei der Einführung von Liquid verhindern, dass die Software-Entwicklung nur noch über die Plattform ausgeschrieben wird, und Festangestellte sich ständig um Aufgaben bewerben müssen. Der Betriebsrat setzte dann durch, dass sich IBM-Mitarbeiter hierzulande gar nicht um Liquid-Aufträge bewerben dürfen.

Der Konzern ließ sich darauf ein – wohl auch, weil er weniger deutsche Festangestellte als Liquid-Bewerber im Blick hatte. Insofern zufolge geht es vielmehr darum, das Programmieren verstärkt in Asien und von Freien erledigen zu lassen – wo das Lohnniveau deutlich niedriger ist.

Das vermutet Herbert Rehm. Er hat viele Jahre als Software-Entwickler bei IBM gearbeitet und den Start von Liquid als Betriebsrat begleitet. Nun ist er bei der IG Metall. Er interpretiert die hinter Liquid stehende Idee so: „In Hochlohnländern wie Deutschland soll es nur noch wenige, besserbezahlte IBM-Beschäftigte geben, die die Landessprache sprechen, Kultur und Gesetze kennen und sich um Firmenkunden kümmern. Die Software-Produktion sollen dagegen – wo möglich – billige Arbeitskräfte übernehmen: Freelancer vor Ort oder Fachleute in Indien oder China, die übers Netz ihre Produkte abliefern.“

Durch das Zerlegen der Arbeit können Freelancer relativ einfach in den Produktionsprozess eingebunden werden, sagt Forscher Boes. „Bei jedem Projekt kann der Konzern seine Arbeitskräfte nach Bedarf rekrutieren. Das erhöht die Flexibilität des Unternehmens und bringt externe und interne Leute in einen permanenten Wettbewerb.“

Dabei könne sich nicht jeder Freelancer auf Liquid um einen Auftrag bemühen, erklärt Boes. IBM bestimme die Regeln des Zugangs. „Dadurch schafft sich IBM einen Pool von Freelancern, die hoch qualifiziert sind“, sagt Stach.

Transparenz wird zu Kontrolle

IBM hat sich laut Boes bei seiner Arbeitsorganisation auch davon inspirieren lassen, wie Menschen im Internet zusammenarbeiten. So ist Transparenz ein Merkmal der Open-Source-Bewegung. Nur so können Entwickler weltweit gemeinsam arbeiten. Auch IBM legt Wert auf Transparenz. Das bedeutet auch: „IBM-Beschäftigte können mit ihren Fähigkeiten und ihrer Auslastung in einer weltweiten Datenbank erfasst werden“, sagt Monika Schäfer, Betriebsrats-Vorsitzende der deutschen IBM-Gesellschaft EAS, die für die interne Unternehmenssoftware zuständig ist. Teils seien auch die Arbeitsstände digital verfügbar.

Für Forscher Boes bekommt Transparenz bei einem Privatunternehmen wie IBM einen ganz anderen Charakter: Sie verwandelt sich in ein Instrument der Kontrolle. IBM müsse keine Kamera aufstellen, um seine Mitarbeiter bei der Arbeit zu beobachten. „Es nutzt einfach den Datenschatten, den jedwede Aktivität auf den Arbeits- und Kommunikationsplattformen hinterlässt.“

Lesen Sie in der nächsten Folge der Serie am Montag, 27. April: Alles im Blick: Die Smartphone-Kontrollreue.

MÄRKTE

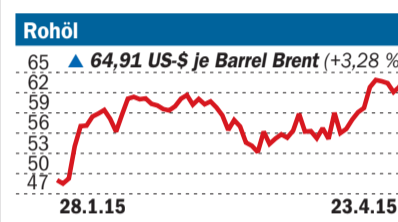
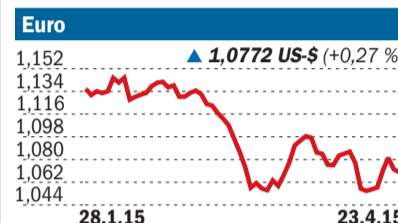
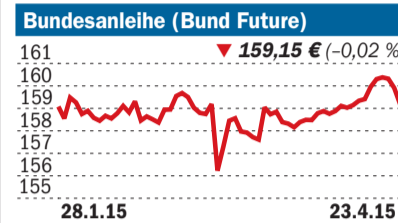
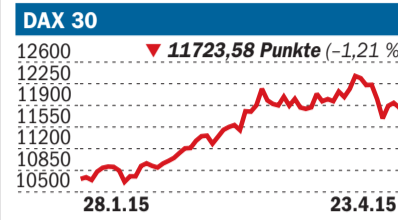


Chart der Posten: 23.04.2015 (21:50 Uhr)

Er kämpft und kämpft

VW-Patriarch Piëch und die Causa Winterkorn

Chaostage bei Volkswagen: Nur eine Woche nach einer Krisensitzung des Aufsichtsratspräsidiums in Salzburg ist der Machtkampf an der Spitze des größten Autokonzerns Europas über die Medien wieder aufgeflammt. Nach übereinstimmenden Medienberichten sucht der 78-jährige Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch in seiner Familie eine Mehrheit, um Konzernchef Martin Winterkorn doch noch vor der Hauptversammlung am 5. Mai aus dem Amt zu drängen.

Es gebe Versuche, wonach der Beschluss der Aufsichtsratspitze vom vergangenen Freitag „unterlaufen werden solle“, hieß es bei Personen, die mit der Sache vertraut sind. Am vergangenen Freitag hatte das VW-Präsidium Vorstandschef Winterkorn gestärkt und angekündigt, dessen bis Ende 2016 laufender Vertrag solle sogar noch verlängert werden. Das Gremium ist ein zentraler Machtfaktor bei Europas größtem Autobauer.

Am Mittwoch sollen sich auf Drängen von Piëch dann aber die Familien Piëch und Porsche in Stuttgart getroffen haben. Dort soll Piëch um Unterstützung für seinen Plan geworben haben, Porsche-Chef Matthias Müller oder Skoda-Chef Winfried Vahland als Nachfolger von Winterkorn durchzusetzen. Ob Piëch seinen Zögling Winterkorn ablösen kann, hängt unter anderem davon ab, ob sein Cousin Wolfgang Porsche bei seiner Unterstützung für Winterkorn bleibt. Nach einem NDR-Bericht möchte Piëch noch vor der VW-Hauptversammlung den Aufsichtsrat über seinen Kandidaten abstimmen lassen und Winterkorn kurzfristig ablösen.

Firmenpatriarch Piëch demenitierte dann am Donnerstag umgehend die Berichte. „Herr Winterkorn und ich haben uns vergangene Woche ausgesprochen und uns auf eine Fortsetzung der Zusammenarbeit geeinigt.“ Piëch hatte Winterkorn vor knapp zwei Wochen das Vertrauen entzogen. Sowohl der Betriebsrat als auch das Land Niedersachsen bekräftigten erneut ihre Unterstützung für den 67-jährigen Konzernchef, der Volkswagen seit 2007 führt. (dpa, Reuters)



REUTERS

Ferdinand Piëch, Firmenpatriarch