

## AUS DER BANKENKRISE IST EINE GLOBALE REPUTATIONSKRISE DER BANKEN GEWORDEN

# Die Banker bleiben bad!

VON MARKUS WILL

### STANDPUNKT

> Lloyd Blankfein ist „just doing God’s work“. Das ist selbst für ein Big Ego eine sehr vermessene Aussage – ein Investmentbanker, der „nur Gottes Werk verrichtet“. Lloyd Blankfein ist dabei nicht irgendwer, sondern der Chef von Goldman Sachs, der Investmentbank schlechthin, dem Nonplusultra des weltweiten Geldgewerbes. Natürlich ist das Zitat ein kleiner Halbsatz in einem sehr großen Lestück über die Bank, doch den Journalisten der Sunday Times (8. November

von der New York Times ausgegrabene Story finden wird: Goldman Sachs soll mit ausgeklügelten Finanzderivaten dem griechischen Staatshaushalt Bilanzhilfe ange-deihen haben lassen. So sollen die Griechen ihr Staatsdefizit gegenüber der Europäischen Union verschleiert haben.

### Pirouetten in der Parallelwelt der Wall Street

Mit einem Hinweis auf Gottes Werk wird man aus dieser Nummer jedenfalls nicht herauskommen dürfen. Man kann

es sich die Banken nicht machen. Es gibt immer vieles, was man machen könnte, aber was man nicht tut, auch wenn es nicht explizit verboten ist. Hat nicht dieser kollektive Wahn der Banker die Welt 2008 an den Abgrund geführt?

Als im Januar die Chefs von Goldman Sachs, Morgan Stanley, JP Morgan und Bank of America/Merrill Lynch wie Schulbuben mit zum Schwur erhobener Hand vor der Financial Crisis Inquiry Commission des US-Kongresses standen, waren ihre Aussagen überwiegend nach dem Motto: Es waren im Wesentlichen die anderen. Warum liest man in den letzten Monaten so viele Zitate, wie die von Blankfein und Dibelius? Warum nur diese seltsamen Rechtfertigungsversuche? Ganz einfach: Die Banker wollen zurück zu ihrem Business as usual. Goldman Sachs verdient inzwischen wieder mehr als die meisten Konkurrenten zusammen: 13,4 Milliarden Dollar netto für 2009. Die Beschäftigten erhalten dafür Bonuszahlungen von über 16 Milliarden Dollar. Goldman Sachs und einige andere der großen globalen Adressen scheinen mithin die Bankenkrise bereits ein Jahr nach der Lehman-Pleite überwunden zu haben.

Doch die Gesellschaft hat die Krise noch lange nicht überwunden. Auch wenn die Rahmendaten mancher Bankbilanz wieder stimmen mögen, volkswirtschaftlich steckt die Welt noch mitten in dem, was 2006 mit ein paar faulen Immobilienkrediten irgendwo im amerikanischen Mittelwesten begonnen hat. Und plötzlich wurden aus angeblich soliden Bankbilanzen giftige Müllhalden, durch die Geschäfte der eigenen, aber ausgegliederten Zweckgesellschaften. Der Zweck heiligt also doch nicht alle Mittel.

„Die Banken haben nicht verstanden, dass sie mitten in der größten Reputationskrise ihrer Existenz stecken“

2009) war dieses Fragment immerhin die Überschrift wert: „I’m doing ‚God’s work‘. Meet Mr Goldman Sachs.“

Goldman Sachs’ Deutschland-Statt-halter Alexander Dibelius hat im Januar fast ebenso hübsche Schlagzeilen wie sein oberster Chef gemacht. In einem Vortrag an einer Universität machte Dibelius folgende Bemerkung: „Banks, particularly private and listed institutions, do not have an obligation to promote the public good.“ Das haben ihm die Medien so ausgelegt, dass Banken seiner Meinung nach nicht das Gemeinwohl fördern müssten.

Goldmans PR-Strategen machten im Nachhinein darauf aufmerksam, dass Dibelius gemeint habe, dass Banken keine öffentlich-rechtliche Aufgabe hätten. Na ja? Mal sehen, welchen Spin man für die

es auch so formulieren: Selbst der fieseste Goldman-Gegner wäre wohl nicht auf die Idee gekommen, ihnen solche Zitate und Derivate zu unterstellen. Goldman Sachs ist derzeit das globale Paradebeispiel einer Investmentbank, die in ihrer Parallelwelt an der Wall Street, in London oder Mainhattan Pirouetten um sich selbst dreht. Man könnte auch andere globale Adressen heranziehen, aber Goldman Sachs steht momentan im Blitzlichtgewitter der Medien. Und dies sicher nicht zu Unrecht, wenn man die Beispiele analysiert.

Selbstverständlich gehören zu jedem Geschäft immer zwei: also die Bank und der Kunde. Das ist das Gegenargument aller Banker – nicht nur der von Goldman Sachs. Der Kunde wollte diese Produkte unbedingt haben. Doch so einfach dürfen



## „We want our money back“

„Three Trillions later“ (Economist im Mai 2009) steht die Bankenbranche vor der Frage „Tobin or not Tobin“ (Financial Times, 9. November 2009). Die Staaten wollen „our money back“ (Obama Mitte Januar). Dabei ist völlig egal, ob das über eine Finanzmarktsteuer à la Nobelpreisträger Tobin, eine Sondersteuer auf Boni à la Schatzkanzler Darling oder neue Gesetze gegen Banker-Boni, wie hierzulande auch diskutiert, gestaltet wird.

Entscheidend ist, dass die Gesellschaft die Banken nicht aus ihrer Verantwortung entlassen wird. Ohne das beherzte Eingreifen der Staaten zu Lasten der Steuerzahler wäre das ganze System längst explodiert. Anders als beim Atom-GAU wären beim Finanz-GAU alle Banken weltweit in die Luft geflogen. Auch die Banken, die keine direkte staatliche Hilfe in Anspruch nehmen mussten oder sie schnell wieder zurückzahlen konnten. Wer kann das heute nur übersehen?

### Die Bankenkrise mag vorüber sein, die Reputationskrise ist es nicht

Wenn man die letzten Monate beobachtet, in denen die Banken die Gesellschaft auf die überwiegend wieder guten Ergebnisse für 2009 vorzubereiten versuchen, dann wird eines deutlich: Die Banken haben nicht verstanden, dass sie mitten in der größten Reputationskrise ihrer Existenz stecken. Diese ist nur noch zu überwinden, wenn die Bad Banker eine



zu erkennen war, würde endlich zu einem Umdenken führen, wird grosso modo leider eines Schlechteren belehrt. Die Banker bleiben bad, leider! Allen voran wieder die Wall Street, die sich freikaufen will, indem sie schnell ihre direkten Finanzspritzen zurückzahlt. Den Rest, also das Gros, soll bitte schön die Gesellschaft übernehmen. Das kann aber schon deshalb nicht funktionieren, weil die Gesellschaft es sich gar nicht mehr leisten kann.

### Bonus als Symbol der Auseinandersetzung

Jede Auseinandersetzung braucht ihr Symbol. Das hier heißt Bonusvergütung. Die Banker wollen einlenken, doch be-

Hintergrund des wirtschaftlichen Umfeldes immer noch unanständig hoch.

Das lässt sich am Beispiel von Goldman Sachs wiederum verdeutlichen: Die 13,4 Milliarden Dollar Gewinn ergeben sich erst nach Abzug der Bonussumme von 16 Milliarden Dollar, die in der Gewinn- und Verlust-Rechnung als Aufwand verrechnet werden. Sicher kann man nicht die gesamte Summe in den zu versteuernden Gewinn einrechnen, doch die beiden Summen verdeutlichen doch ein bemerkenswertes Verhältnis und das Ausmaß der angesprochenen Parallelgesellschaft.

Ganz prominent hat sich jüngst der Bosch-Chef Franz Fehrenbach, ein absoluter Topmanager in Deutschland, gegen die Banker-Mentalität ausgesprochen, und zwar nicht allein gegen Goldman Sachs, sondern ganz allgemein gegen die Banken: „Ist eine Bank der Meinung, die Finanzierung von Boni sei ein Unternehmenszweck, dann machen wir mit ihr keine Geschäfte mehr“, sagte der sonst eher zurückhaltende Topmanager. Was viele Topmanager bisher nur denken, hat er offen ausgesprochen und eine neue Handlungsmaxime eröffnet. Fehrenbach, dessen grundsolides Unternehmen Bosch am Kapitalmarkt zweifelsohne bankenunabhängiger ist als vielleicht ein anderes Familienunternehmen der Automobilzuliefererindustrie, kann, muss aber nicht zu

**„Ist eine Bank der Meinung, die Finanzierung von Boni sei ein Unternehmenszweck, dann machen wir mit ihr keine Geschäfte mehr.“**

Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH

Art Resozialisierungsprogramm durchlaufen würden (vergleiche Kommunikationsmanager von März 2009). Bislang tun sie das jedenfalls nicht.

Wer Ende 2008/Anfang 2009 die leise Hoffnung hatte, der Hauch von Demut, der nach dem Crash von Lehman

vor die Boni sinken, werden vorher noch schnell die Fixgehälter erhöht. Zudem sollen Boni längerfristig festgelegt sein, um im Falle des Falles auch als Malus einbehalten oder reduziert werden zu können. Trotzdem bleibt am Ende alles wie es ist, denn die Gehälter bleiben vor dem



solchen Worten greifen. Gerade das ist außerordentlich zu loben.

### Der Bonus als Unternehmenszweck

Das Besondere an Fehrenbachs Aussage ist, dass er den Unternehmenszweck von Banken nicht in der Finanzierung von Boni sehen will. Boni sind dann das Ergebnis einer guten Leistung und nicht die Folge des Quetschens, des Wettens, des Hedgens und des Dealens der Investmentbanker. Fehrenbachs Aussage könnte möglicherweise eine Zeitenwende im Umgang der Unternehmen mit ihren Banken bedeuten.

Aber auch staatliche Regulierung könnte helfen, den Finanzmarkt wieder ins Lot zu bringen. Die Vorschrift, ein höheres haftendes Eigenkapital zu halten, würde in der Folge *ceteris paribus* niedrigere Renditen verursachen. In der Logik des Investmentbankings bedeutete dies dann nichts anderes, als dass bei sinkenden Renditen auch die Boni zurückgehen müssten.

Die vorgelegten neuen Vergütungssysteme enthalten alle einen Systemfehler: Die Boni liegen zwar etwas länger fest und unterliegen einem etwas höheren Risiko, doch der Anreiz bleibt der Gleiche. Und daher bleibt das ultimative Risiko immer noch bei der Gesellschaft. Leider wird

sich aber die Gesellschaft keine zweite Krise dieser Art mehr leisten können. Die Banker mit ihren Starökonomern sollten wissen, dass sich seit der holländischen Tulpenspekulationskrise immer wieder Krisen ergeben haben. Doch jetzt gibt es zwei wichtige Unterschiede: Die Zyklen werden kürzer, und die großen Banken wurden – abgesehen von Lehman – auf Kosten enormer Staatsdefizite gerettet. Ein drohender Staatsbankrott von Griechenland weckt erneut Begehrlichkeiten, die aber kaum mehr zu bedienen sein werden. Ein „too big to fail“ wird vielleicht nicht mehr zu halten sein. Die Staatengemeinschaft wird eine Lösung finden müssen, und dabei gilt eher „small is beautiful“. Die Megabanken sollten sich nicht bequem zurücklehnen, sonst droht ihre Zerschlagung.

### „Sprachlos in Davos“

Das Weltwirtschaftsforum in Davos war 2010 sprachlos, wie die Süddeutsche Zeitung kommentierte. Politik und Banken redeten aneinander vorbei. Die Diskussionen im Graubündner Bergdorf, für ein paar späte Januartage das perfekte Global Village, machten aber eines überdeutlich: Sarkozy und Obama, Merkel, Brown und viele andere Staats- und Regierungschefs – sie alle geißeln immer wieder das Ver-

halten der Banken. Die Bankenkrise ist mithin zu einer globalen Reputationskrise der Banken geworden.

Dennoch wetten die Banken offensichtlich darauf, dass sich diese Damen und Herren aufgrund ihrer lokalen Interessenlagen ihrer unterschiedlichen Finanzzentren bald wieder auseinanderdividieren lassen. Das ist aber sehr riskant. Wenn diese Wette nicht aufgeht, dann steht ihnen bald niemand mehr bei, weil sie selbst kaum etwas zur Lösung dieses gesellschaftlichen Problems beitragen. Die Banken rasen dann in eine noch tiefere Reputationskrise hinein, die um Längen von den direkten Folgen der Banken- und Weltwirtschaftskrise übertroffen wird. Reputation steht als Intangible Asset nicht einmal in der Bilanz. Man kann sie daher auch nicht in Zweckgesellschaften ausgliedern. Trotzdem ist sie immer sichtbar. Und eine schlechte Reputation kann fatale Auswirkungen für die Banken und die Gesellschaft haben.

Man mag sich an den Spruch der Cree-Indianer erinnert fühlen, den Greenpeace in den achtziger Jahren populär gemacht hat. „Erst wenn der letzte Baum gerodet, der letzte Fluss vergiftet, der letzte Fisch gefangen ist, dann werdet ihr merken, dass man Geld nicht essen kann.“ Wenn die Banker nicht merken, dass sie gesellschaftlich inzwischen stigmatisiert werden, dann hilft ihnen eines Tages auch das ganze Geld nicht mehr.

Das bedeutet nicht, dass man Banken abschaffen kann, weil sie nun einmal im System der Wirtschaft als Schmiermittel für die Bereitstellung von Kapital gebraucht werden. Aber es bedeutet, dass dieser aktuelle Typus von Bad Banker seine beste Zeit hinter sich hat. Übrigens in der Umweltpolitik ging es erst auch nur mit starken staatlichen Eingriffen. Noch können sich die Banker selbst besinnen, aber die Zeit läuft davon. <

Dr. Markus Will ist Unternehmensberater für Kommunikationsmanagement und Privatdozent an der Universität St. Gallen.

Aktuell arbeitet Will an seinem ersten Roman, einem Wirtschaftsthiller zur Finanzkrise. Arbeitstitel: Bad Banker