

» Beobachtungen zur Zeit «

No 14



M. M. WARBURG & CO

1798

Bankenkrise – Siechtum mit System

von Dr. Christian Olearius und Dr. Bernd Thiemann

Dezember 2012

Die Banken der beginnenden Neuzeit gründeten ihren Erfolg auf einem einfachen Geschäftsmodell: Zahle vier bis fünf Prozent für Einlagen und leihe zu sechs Prozent aus. Das war so vor über einem halben Jahrtausend und hatte dem Prinzip nach Bestand über die Jahrhunderte. Aber spätestens seit der großen Krise vor vier Jahren bietet sich ein gänzlich anderes Bild von dem, was Bankgeschäft ausmacht: Da geht es um undurchsichtige Transaktionen, wenig transparente Angebote, nebulöse Methoden, mitunter begleitet von Betrug und Korruption. Das ist indes kein Zufall, sondern zwangsläufige Folge einer Entwicklung der letzten zwei Jahrzehnte. In dieser Phase hatte das unbegrenzte Geschäftemachen den Rang einer formierenden Menschheitsidee angenommen – bis vor kurzem allenfalls noch camouffiert von Aufbruchs- und Ertüchtigungsformeln, die dem Turbo-Zeitalter gemäß waren. „Visionen, Kreativität und Berechenbarkeit“ (so ein seinerzeitiger Branchenführer) lautete das in den 90er Jahren ersonnene Mantra, das bis zum *subprime*-Crash noch volle Geltung beanspruchen durfte. Die alte Tugend der Berechenbarkeit wandelte sich zur Risikosteuerungskompetenz und die eher neomodische Tugend der Kreativität zur Verlustdeckungs-Artistik. Und was die Visionen betrifft: Sie hatten zur Folge, dass in den Banken im Jahr der Skandale Zeitbomben sichtbar wurden, die inzwischen keineswegs entschärft sind, sondern immer noch vor sich hin ticken – ja man hat bisweilen den Eindruck: weiterhin unhinterfragt zum strategischen Arsenal der Geldhäuser zählen. Obwohl, wie zu zeigen sein wird, die Abschirmung der Risiken dem Anschein nach perfekter, in der Realität jedoch immer grotesker geworden ist.

Balancieren auf Nuancen, Herumdoktern an Symptomen

Keine Frage: Die Einhegung von Risiken gehört zur „ordentlichen“ Geschäftsgrundlage der Banken; sie folgt üblicherweise einem Muster, das an sich nicht schlecht ist, aber jedes Mal dann die gut gemeinten Absichten konterkariert, wenn die Risiken alles andere als klassisch sind. Oder wenn sie sich wie jüngst

so akkumuliert haben, dass sie nicht mehr nur Risiken bedeuten, die zum Geschäft der Banken gehören, sondern ein Risiko darstellen, das von den Banken selbst ausgeht.

Daher auch das Bild einer gewissen Hilflosigkeit, das die handelnden Personen und Institutionen im Umgang mit mehr oder weniger „systemischen“ Risiken abgeben. Man werfe nur einen Blick auf die Inflation ständig neuer Eigenkapitalanforderungen und die Metamorphosen der Aufsichtsinstitutionen: Basel III ist so schön und gut und letztlich so revisionsbedürftig wie Basel II und Basel I. EBA, die European Banking Authority, im Grunde nichts anderes als die Mutation einer älteren, dem „Stresstest“ nicht gewachsenen Aufsichtsbehörde, bezieht ihre alleinige Autorität aus der Verfeinerung der Bewertungsmaßstäbe. Nicht viel anders die Konstruktion einer zentralen europäischen Bankenaufsicht oder Bankenunion. Sie folgt der Logik: viel gemeinschaftliche Haftungs- und wenig gemeinschaftliche Handlungsfähigkeit. Oder ICAAP, der Internal Capital Adequacy Assessment Process: Er trägt den Anspruch eines Verfahrens vor sich her, das eine umfassende Bilanzsteuerung bis runter zum Einzelkreditrisiko erlaubt – mit dem kleinen Schönheitsfehler allerdings, der vielen Präzisionsmechaniken anhaftet: *high sophisticated*, aber extrem erschütterungsanfällig und mit Blick auf die extrem kurzen Reiz-Reaktions-Intervalle am Finanzmarkt dennoch viel zu träge.

All das Gerangel um Risikopuffer, Kapital- und Liquiditätsausstattung spiegelt das Dilemma wider, dass eine realistische, den *worst case* ausschließende Kapitalausstattung die Bank- und in ihrem Gefolge die Realwirtschaft zum Stillstand brächte. Also übt man sich im Balancieren auf Nuancen, im Herumdoktern an Symptomen, in regulativen Ideen und Als-ob-Annahmen. Man könnte, ließe man die gute Absicht außer Acht, ohne Weiteres behaupten, hier werde der Grad der Differenzierung nur deshalb erhöht, weil damit der Kompetenznachweis zur Beherrschung unbegreiflicher Vorgänge erbracht wird.

**Man zieht es vor, auf trügerischer Basis weiterzumachen,
statt die richtigen Konsequenzen zu ziehen**

Man hätte das spätestens seit der Bankenkrise wissen können, nein wissen müssen. Aber man zieht es vor, auf der trügerischen Basis von Autofiktionen weiterzumachen statt das, was auf der Hand liegt, aber mehr als unangenehm ist, zur Kenntnis zu nehmen und die richtigen Konsequenzen daraus zu ziehen. Der Beweis? Er ist mit einer einfachen Überlegung zu führen: Wie viel Eigenkapital wäre notwendig gewesen, um das Bankhaus Lehman Brothers vor dem Kollaps zu bewahren? Das Doppelte, das Dreifache oder ein Vielfaches des tatsächlich damals vorhandenen? Die Größenansätze jedenfalls, die als „ausreichend“ in einem der vielen Stresstests unterstellt werden, entbehren jeglichen Wirklichkeitsverständnisses.

**Zwei sich widersprechende Motive:
Spekulation und Sicherheitsdenken**

Womit wir es heute zu tun haben, resultiert aus der im doppelten Wortsinn zwanghaften Kombination zweier sich gegenseitig ausschließender Beweggründe: des Willens zur Spekulation und des Willens zur Absicherung. Beide passen vielleicht zum Zeitgeist der letzten zwanzig Jahre, sie passen aber nicht zueinander.

Eine kurze Rückschau ohne Wehmut: Noch vor einer Generation gab es – auch und gerade im Finanzgeschäft – den Abschluss per Handschlag, wurde noch auf die bindende Kraft des Wortes vertraut, rangierte die Kreditwürdigkeit vor der Kreditfähigkeit oder gar der Kapitaldienstfähigkeit, hatte die Goldene Regel noch Bestand, war die Fristentransformation noch die höchste Form der Finanzakrobatik. Aber dann wurde mit dem Aufstieg des Investmentbanking das hohe Lied des *shareholder value* angestimmt. Hoher Börsenkurs, planmäßige Steigerung des Unternehmenswerts, verbesserte Ressourcen- und Kapitalallokation, Optimierung der Investitions- und Pro-

fitsteuerung – das alles waren und sind durchaus ehrenwerte Motive, die ja auch zu einer Zeit nicht unbedingt verkehrt waren, da es den überwölbenden Begriff dazu noch nicht gab. Aber sie waren vordem eingebettet in eine Wirtschaftskultur, die Werte und Zielvorstellungen wie soziale Gerechtigkeit, das Vertrauen in menschliche Ressourcen und eine generationenübergreifende Aufbaudynamik implizierte. Das der „alten“ Fristentransformation zugrunde liegende Prinzip des "Aus kurz mach' lang" hatte, wenn man so will, seine Analogie in der Wirtschaftsgesellschaft selbst gefunden. Die Vokabel lautete damals „Langfristkultur“.

Heute – am Ende der Turbo-Ära – ist der Aspekt der langen Frist, so scheint es, nachhaltig aus dem Blick geraten. Er wurde von einem kurzfristigen, nervösen, durch Marktschwankungen rhythmisierten Verhalten abgelöst und dieser Wackelpudding zum alleinseligmachenden Paradigma für den Erfolg erhoben. Wer aber nur noch in Lebenszyklen einer Eintagsfliege denkt, wer nur noch in der Lage ist, das, was ihm vor einer Stunde passiert ist, auf das nächste Zeitintervall hochzurechnen, wessen strategisches Verständnis nicht über ein *stop-loss*-Agieren hinausgeht, der benötigt für alles, was das rein Situative übersteigt, Wahrscheinlichkeitsrechnungen, Folgenabschätzungen, operationalisierbare Risikoforschung, Krisenstochastik, Absicherungsinstrumentarien. Für den haben Erfahrungen, ob Lebens- oder Berufserfahrungen, nur noch den Rang des Anekdotischen, für den reduziert sich Handlungskompetenz auf elastisches Verhalten im Reiz-Reaktionszyklus. Man muss allerdings das, was sich in den letzten beiden Dekaden ereignet hat und uns mit seinen Nachwirkungen lähmt, als Ganzes sehen: als Mentalitätswandel und als Folge einer Eigendynamik des technisch-instrumentellen Denkens.

So wie sich das Geschäft selbst im Sog schneller Verwertung, kurzatmig und – wenn man den geistigen Aufwand einbezieht, der ihm zugrunde liegt – geradezu unüberlegt vollzieht, so sehr bedarf es aber auch der Sicherheit. Nicht nur in legitimatorischer Absicht, sondern auch, weil man die Unkalkulierbarkeit von Einflussfaktoren und Folgekosten bei den Augenblicksentscheidungen auszuschalten hat. Es geht dabei um nicht mehr oder weniger als um eine säkularisierte Form des Exorzismus, der Austreibung von Pleiten, Pech

und Pannen, die sich desto häufiger und desto voluminöser einstellen, je größer der Druck der Profitabilität wird – von den Infektionsgefahren, die sich bei den zunehmenden Interdependenzen ergeben, ganz zu schweigen.

Vom empowerment zur Gier

Wir leben in einer Art Doppelexistenz: Als Sport treibende Zeitgenossen etwa, ob auf dem Golfplatz oder auf dem Tenniscourt, auf der Skipiste oder auf dem Walking-Parcours, kennen wir die Erfüllung im Erfolg und die Risiken des Scheiterns oder die Gefahren einer Verletzung. Als Marktteilnehmer aber sind wir Zombies, die das Spiel der Selbst- und Fremdverharmlosung perfekt beherrschen und es dabei auch bewenden lassen. Verantwortlichkeiten sind so zergliedert, dass sie nicht mehr zu identifizieren sind, keiner mehr Verantwortung trägt, Haftung nur noch zu einer Frage der Gerichtsbarkeit und auch in diesem Kontext nur mehr zum symbolischen Referenzposten wird. Die Preisgabe jedenfalls der einstigen Personalidentität von Entscheidung und Haftung ist eines der Verhängnisse, die für die heutige Situation verantwortlich sind. Vergessen wir nicht: Die Tätigkeit des Wirtschaftens kennt Gewinn und Verlust, und es widerspricht ihren Gesetzen, dass es Gewinner gibt, die in schlechten Zeiten ihre Verluste abwälzen können und diese nicht aus dem eigenen Portefeuille bestreiten müssen. Eigentlich...

Aber dort, wo Verantwortlichkeiten außer Kraft gesetzt sind oder sich nicht mehr personaliter identifizieren lassen, geht die Fähigkeit zur Selbstdistanz verloren, und jede Gesellschaft, die den Distanzverlust zum Prinzip erhebt, steuert auf eine kollektive Persönlichkeitsstörung zu. Schon jetzt bemisst sich unser Denken und Handeln nur noch nach Transaktionen, und die Ich-Identität wird der Flexibilität zum Opfer gebracht. Es ist hier nicht der Platz zur Erörterung der kulturkritischen Klage von der Selbstabdankung des Menschen als eines sinnlichen, kulturbedürftigen oder mitteilungsfähigen Wesens. Aber es ist Tatsache, dass in der Wirtschaft, namentlich der Bankwirtschaft, durch die (selbst) anbefohlene Ertüchtigung – Neudeutsch *empowerment* – vieles verkümmert ist,

was früher einmal lebensweltliche Bedeutung hatte. Lord Dahrendorf hat kurz vor seinem Tod – in einem Gespräch mit der FAZ – die heutige Berufswelt der Banker und Broker in der City mit jener verglichen, die ihm aus seinen frühen Londoner Jahren vertraut war. Er hat die nicht verarbeitete und wahrscheinlich nicht verarbeitbare Evolution des Bankmenschen zu einer „neuen Art von Wirtschaftssubjekt“ als den Kern des Übels ausgemacht. Tatsächlich war nicht nur über die Jahre eine gewisse mit Lebensraffinesse ausgestattete Gemächlichkeit der heute bekannten 24-Stunden-7-Tage-Verfügbarkeit gewichen, auch alle Geschäftsvorgänge sind – die mehrfache Überzeichnung sei gestattet – in ein *number crunching* transformiert worden. Was zählt, ist das, was sich verziffern lässt, ob als Rating, Index-Entwicklung, Scoring oder Ausfallwahrscheinlichkeit.

Das hat Folgen für die personalen wie für die Geschäftsbeziehungen. Wenn der Kunde nicht mehr als Kunde wahrgenommen wird, vielmehr nur noch als Faktor des Ergebnisbeitrags, verkommt er zu einer beliebig manövrierbaren oder gestaltbaren Masse. Der einstige Geschäftspartner verdampft in der Abstraktion des kundenbezogenen Deckungsbeitrags. Mit weit reichenden Konsequenzen: Einmal geht verloren, was Voraussetzung von Urteil und Haltung ist. Aber noch folgenschwerer: Das Ich und das Du, Basis einer jeden Gesellschaftsfähigkeit, verkommt zum Mein ohne Gegenüber, zur banalsten, trivialsten Eigentumsbeziehung, das heißt zu jenem Kalkül, was das Ganze mir und nur noch mir einbringt.

Von da ist es auch nicht verwunderlich, wenn die an sich vernünftige anreizkompatible Steuerung eines Unternehmens sich in eine monströse Bereicherungsmaschine ausgewachsen hat. Man muss sich vor Augen führen, dass „Spitzenbanker“ bis zum Jahr 2000 mit einem niedrigen einstelligen Millionen-Betrag Jahresgehalt (wohlgemerkt in D-Mark) meinten auskommen zu können. Seither haben sich die fixen und variablen Vergütungen geradezu explosionsartig ausgeweitet – nicht selten um den Faktor zehn und umgekehrt proportional zur Wertentwicklung des Unternehmens. Wobei, was das Ganze noch schlimmer macht, viele Einkommensbestandteile wie etwa exorbitante Versorgungsbezüge gar nicht erst im Skandalon der Gehalts- und Boniexzesse sichtbar wurden.

Es geht jedoch an dieser Stelle nicht darum, dem Konfliktschema Gier eine exklusive Deutungsmacht nach dem Motto „Fiat pecunia, et pereat mundus“ zuzumessen, aber es ist Tatsache, dass die Selbstbedienungsmentalität von der branchenweiten Preisgabe des Vorsichtsprinzips begünstigt, ja getrieben wurde. Und damit ist man bei einem interessanten Punkt: nämlich bei der Rechnungslegung, die keineswegs nur eine Frage der Methode ist, sondern weit darüber hinaus eine Frage von geradezu schicksalhafter Bedeutung. Denn dort, wo der Maßstab realistischer Gewinnerwartungen schlechterdings tabuisiert worden ist und das krasse Gegenteil – nämlich ökonomisches *wishfull thinking* zum wichtigsten mentalen Ausstattungsmerkmal der Finanzakteure geworden ist (nichts anderes steckt hinter dem Fair-value-Prinzip), bleibt nicht aus, dass jeder Hoffnungswert, so imaginär er auch sein mag, bonifiziert wird oder den Anspruch auf Bonifikation ohne entsprechenden Leistungsnachweis auslöst.

Auszuzahlen, was noch nicht in der Kasse ist – darin waren die Bankmanager, die sich selbst an der Spitze der Evolution wähten, den öffentlich beglaubigten Schuldenmachern in den so genannten südeuropäischen Schuldenländern um einiges voraus. Das Leben auf Pump, und das mit Pomp – es wurde von denen vorgelebt, die sich als Systemführer der Rationalität ausgaben, und es wurde von einem *reporting* gefördert, das zum Nonplusultra der Aussagefähigkeit über die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens oder einer Branche laudiert worden war.

Banken im Banne der Zahlenlogik: Strategisches Handeln als Rechenposten

Wie sollte es auch anders sein, wenn schon die Ermittlung des Unternehmenserfolgs einem Blindflug gleichkommt und noch nicht einmal die Bilanzen mehr lesbar sind, weder die von Banken oder anderen Unternehmen noch durch Banken oder Beratungsgesellschaften oder – wie es sich hin und wieder gezeigt hat – durch die Wirtschaftsprüfer selbst? Was hat man nicht

alles gegen das gute alte HGB ins Feld geführt: Es sei intransparent, inkompatibel mit Rechnungslegungsvorschriften anderer Länder, biete keine Kriterien für das Potenzial vom Unternehmen und seiner Marke etc... Was aber seit etwa 15 Jahren als Alternativen auf dem Markt ist, hat sich wiederholt als Mogelpackung erwiesen, und das in zweifacher Hinsicht: Nicht nur, dass keines der Regelwerke, ob IRS, später IFRS, US-GAAP oder was auch immer, das hielt, was deklariert war. Es hat, als sei dem nicht genug, der kreativen Gestaltung, vulgo der Aufhübschung und Fälschung von Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen, Tür und Tor geöffnet. Man denke nur an die destabilisierenden Effekte der *Mark-to-market*-Bewertungen oder das Elend mit dem Goodwill oder die Willkür beim Umgang mit den Aktienbeständen – vom *fair value* war ja schon die Rede. Man rufe sich nur einmal in Erinnerung, wie sich Verluste nach deutschem HGB in Gewinne nach internationalem IFRS drehen lassen, wobei es nicht um kleinere Abweichungen rund um eine rote oder schwarze Null geht, sondern um *shifts* in Milliardenhöhe.

Wollte man die Geschehnisse der letzten Jahre auf den Punkt bringen, dann könnte man mit wenig Übertreibung behaupten, dass die Finanzwirtschaft dabei ist, sich selbst umzubringen. Die Frage ist, und die ist an uns Bankenvertreter selbst zu richten: Wollen wir weiterhin Sterbehilfe leisten? Oder sollten wir nicht alles tun, dass das einst verdienstvolle Bankensystem erhalten bleibt und sich wie in früheren Zeiten für die Wirtschaft, für den Wohlstand, für den gesellschaftlichen Reichtum verdient macht?

Was also ist zu tun? Antwort: Wir müssen uns nach den Erdbeben von 2008 ff von dem verabschieden, was im Praxistest für jeden nachvollziehbar durchgefallen ist, und das (wieder) einführen, was sich in der rauen Wirklichkeit bewährt hat. Es seien im Folgenden nur vier Maßnahmebündel genannt, und zwar solche, die sich die Akteure in der Bankwirtschaft zu eigen machen sollten, auch wenn die Umsetzung nicht durchweg von ihnen abhängig ist. Das Erfordernis ordnungspolitischer Entscheidungen – z. B. zur Zügelung von Spekulationsgeschäften – ist davon, keine Frage, unberührt.

Lieber „status quo ante“ als „status quo minus“

Erster Punkt: Es muss ein System installiert werden, mit unverrückbaren Demarkationslinien zwischen dem, was der genuinen Rolle des Bankinstituts entspricht, das heißt die Wirtschaft zu finanzieren, und dem, was den Spekulationsinteressen, eigenen wie fremden, dient. Das kann keine Rückkehr zum alten Trennbanksystem bedeuten, keine Replik des starren Glass-Steagall-Acts. Es sollte aber sehr wohl eine Neugestaltung sein, die den Geist des Gesetzeswerks nach der Großen Depression, dem *New Deal*, atmet. Das heißt, es muss sehr genau unterschieden werden zwischen den *global players*, die das Universalbankenmodell kompromittiert haben, und den soliden Privatbankhäusern sowie den regional verankerten Instituten, die seine Stärken repräsentieren. Es ist weder Sache der Banken, spekulative Tradinggeschäfte zu kreditieren, noch Sache der Banken, Strukturpolitik zu betreiben und durch aggressives M & A-Geschäft in die Unternehmenslandschaft hineinzuregieren. Man hat die Deutschland AG einst für die Mesalliance von Ordnungspolitik und betriebswirtschaftlichen Interessen kritisiert, man hat zu Recht daraus die Lehre gezogen, dass strategische Unternehmensbeteiligungen nicht das Geschäft von Finanzinstituten sind. Das sollte unter anderen Vorzeichen auch für die Sparte Fusion und Ausverkauf gelten, zu deren gutem Ton es in den vergangenen Jahren gehörte, Branchen umzupflügen, Firmenramsch zu produzieren und sogar ganze Staaten aufs Glatt-eis der Hochfinanz zu locken. Es ist nicht falsch, sich des Prinzips zu besinnen, das die Bankwirtschaft – siehe das historische Beispiel aus der Renaissance – über Jahrhunderte bis vor kurzem geleitet hat: Einlagen zu verwalten und Kredite zu gewähren, und eben nicht Firmen zu verscherbeln und Wettbüros zu betreiben. Das spricht nicht gegen intelligente Bankprodukte, die von entsprechenden Beratungsleistungen begleitet sein müssen. Ganz im Gegenteil – nur müssen die Banken wieder lernen, das anzubieten, was gewollt und gebraucht wird, aber keineswegs ihren Kunden, zynisch „muppets“ genannt, etwas aufzuschwatzen, das zwangsläufig zu einem bösen Erwachen führt.

Zweiter Punkt: Die Ratings müssen aus Bankrecht und Anlagevorschriften verbannt werden. Denn Ratings führen längst ein Eigenleben – allen Entmysti-

fizierungsversuchen und aller Methodenkritik zum Trotz. Ratingagenturen sind Autoritäten, denen man sich in Zeiten der Unsicherheiten immer wieder ausliefert, um Bedenken zu suspendieren oder Vertrauen ohne Sachkenntnis aufzubauen. Einem bösen *on dit* zufolge verstehen ja die meisten Anleger, darunter auch viele Banken, überhaupt nicht mehr die Produkte, die sie in ihrem Anlagebestand haben, und sind daher gezwungen, sich für ihre Anlageentscheidung an Ratings zu orientieren. Oder wenigstens an der Fiktion fundierter Bonitätsurteile. Was im Umkehrschluss bedeutet, dass die Agenturbewertung es ermöglicht, das Nichtwissen, die Uninformiertheit und das Unverständnis zur Geschäftsgrundlage zu machen. Es mag sein, dass das einzelne Rating durchaus Plausibilität beanspruchen darf, in ihrer Gesamtheit aber bilden sie nichts anderes als die Lizenz zum Kontrollverlust.

Wohl gemerkt, nichts gegen Ratings, nichts gegen Risikoklassen, nichts gegen Entscheidungshilfen zur Taxierung einer Bonität. Aber alles gegen eine skrupellose Ratinglogik, die in großen Dimensionen versagt hat und nun – Basel III wirft seinen Schatten voraus – dazu angetan ist, Kreditwürdigkeiten abzuwürgen und große Teile der Wirtschaft auszugrenzen. Denn nach dieser Ratinglogik hätte beispielsweise ein Existenzgründer keinerlei Chance, an Investitionsmitteln zu kommen.

Dritter Punkt: Wenn Vorsicht geboten ist, dann hat sie einem Prinzip zu gelten, das einmal als Vorsichtsprinzip in hoher Anerkennung stand: Es ist trauriges Faktum, dass die heute üblichen Rechnungslegungsvorschriften beziehungsweise der kreative Umgang mit ihnen nahezu unbegrenzte Bewertungsfreiheiten eröffnen, so dass die jeweils amtierenden Vorstände Verluste in Gewinne hochjazzten und Unbedenklichkeitsbescheinigungen für Risiken in beliebiger Höhe ausstellen können. Es ist schon höchst merkwürdig, dass wir in unserem Entscheidungsverhalten (und die Bilanz oder die Gewinn- und Verlustrechnung ist ja im Geschäftsalltag die wichtigste Entscheidungshilfe) zunehmend die (erfahrungsgesättigte) Vergangenheit diskreditieren und wirklich alles auf Zero gleich Zukunft setzten, aber jeden Eventualfall, die Möglichkeit des *crashes* oder des Kollaps mit dem Verweis auf die Vergangenheit ausschließen, in der es nichts dergleichen gegeben habe. Was ja nichts anderes

heißt, die Alltagserkenntnis, wonach gestern der Himmel an Ort und Stelle geblieben und einem nicht auf den Kopf gefallen ist, einfach auf das Morgen zu extrapolieren. Ganz davon abgesehen geht es ja bei diesem Morgen gar nicht mehr um eine ihres Begriffes würdige, nämlich gestaltbare, an Plan und Vorhaben ausgerichtete Zukunft, sondern um die Appropriation der nächsten Augenblicke, letzten Endes um knetbare Parameter für das Hochfrequenz-Geschäft. Ergo: Vernünftige Rechnungslegungsstandards müssen wieder her, die eine zuverlässige Aussagefähigkeit der Abschlüsse erlauben und das Expertenurteil nicht zugunsten willkürlicher „Hoch“-Rechnungen ersetzen.

Aber es gibt noch ein Viertes: Wir leben in einer Welt, in der offensichtlich unser Schicksal darin besteht, dass dieses von uns selbst hergestellt wird. Dessen müssen wir uns bewusst sein, wenn wir uns nicht dem kollektiven Tod preisgeben wollen, und daraus leitet sich jeder Sinn von Verantwortung ab, die diesen Namen auch verdient. Auf die schnöde Ebene des Alltagsgeschäfts bezogen heißt das, dass wir nicht mehr alles dürfen sollen, was uns nur deshalb zu dürfen erlaubt ist, weil es durch Markt und Nachfrage sanktioniert ist. Zum Beispiel bei der Veräußerung von Risiken, die für den Veräußerer längst risikolos geworden sind, aber für den Erwerber ein Vabanquespiel sind und bleiben. Oder etwa Ramschanleihen, die aus den Portefeuilles von Banken in das ihrer institutionellen Kunden wandern, ihr Gift immer noch in sich tragend, oder schlimmer noch, die mit voller Absicht wieder von den Banken in ihre Bücher genommen werden, weil sie bei abermaligem Verkauf glänzende Geschäfte versprechen – was ja nichts anderes heißt, als das Gift wieder in den Kreislauf zurückzupumpen. Man darf dabei nicht vergessen, dass die „Institutionellen“ nicht irgendein Kundensegment darstellen, sondern – nur wenig übertrieben – das Sparguthaben der Allgemeinheit verwalten. Sicher, die Hinterlassenschaften der vergangenen Crash-Saison müssen auf irgendeine Weise entsorgt werden, es darf aber nicht auf jene Weise geschehen, die aus der Welt des internationalen Mülltourismus bekannt ist und von der man weiß, dass im Zweifelsfalle daraus immer nur zweifelhafte Kreise ihren Vorteil ziehen. Es gibt eine – in diesem Fall ironischerweise – „Baseler Konvention“, eine weltweite und nur von wenigen Staaten unratifizierte Übereinkunft zur Regelung des

Abfallmanagements. Auch wenn der Vergleich dazu etwas gewagt ist: Warum sollte es nicht auch einen Verhaltenskodex für ein großvolumiges Bankgeschäft geben, das der „Abfallvermeidung“ gilt und damit Ausdruck einer reservierten Haltung ist, „reserviert“ im Sinne von Mäßigung, Vornehmheit und Zurückhaltung, zugleich damit auf das Prinzip Vorsorge bauend?

Wer sich als „systemrelevant“ ausgibt oder es widerspruchslos hinnimmt, solchermaßen etikettiert zu werden, der muss seine Relevanz als verantwortungsvolles Unternehmen, wenn nicht gar als gesamte Branche beweisen, indem er sich als zu einer Selbstbegrenzung und Selbststeuerung befähigt erweist. Und es muss so sein, dass in der Regulierung (ohne die es nicht geht) mehr Flexibilität an den Tag gelegt wird – um im Bild zu bleiben: sowohl bei der „Abfallvermeidung“ als auch bei der „Abfallentsorgung“. Es ist weder sinnvoll noch akzeptierbar, eine untadelig geführte Privatbank, die sich in seriöser Weise um die Vermögensverwaltung redlicher Kunden verdient gemacht hat, oder eine Sparkasse oder Genossenschaftsbank, der die kleinen Sparguthaben anvertraut sind und die über die Jahrzehnte hin solide gewirtschaftet hat, über einen Kamm zu scheren und ebenjenen Instituten gleichzustellen, die immer noch für stets neue Skandalschlagzeilen sorgen. Und es ist nicht hinnehmbar, dass die seriösen Banken mit den von ihnen verwalteten Vermögen und Einlagen für das mithaften, was die mittlerweile serienweise identifizierbaren schwarzen Schafe der Branche mit den von ihnen erzeugten Spekulationsblasen ange richtet haben. Es sind im Übergang von der Krise in die Zeit nach der Krise kluge Anpassungsprozesse vonnöten, die Fairness garantieren für alle Organisationsformen der breit aufgestellten Kreditwirtschaft. Sonst wird aus der Zeit nach der Megakrise eine Zeit vor der Hyperkrise.

Generationenauftrag Kulturwandel

Die vier Maßnahmen – Remedur schaffen durch Neuorganisation des Bankwesens, Rating „betriebsnah und ideologiefrei“, Rechnungswesen mit Transparenz und Neudefinition des Geschäftsverständnisses – bedeuten einen Anfang

zur Behebung von Missständen in einer Branche, die auf einer Schwundstufe angekommen ist. Aber es bleibt noch Wichtigeres zu tun, und damit ist ein fünfter Punkt angesprochen: einen Kulturwandel herbeizuführen.

Im Interesse aller muss Geld künftig wieder zur Produktion realer Güter genutzt werden und nicht zur explosiv sich vergrößernden Spekulation. Weniger ist mehr, das ist die Botschaft, die auch in unserer Branche gelten sollte: weniger an Bereitschaft, selbsterzeugte Risiken in Kauf zu nehmen und damit zur Blasenbildung beizutragen; ein Mehr an Erfahrungsbindung, Klugheit, Maß und Empathie. Eine Entmischung von Finanzgeschäften mit der klaren Priorisierung des Kredits hat nicht unbedingt die Entdifferenzierung von Finanzprodukten zur Voraussetzung. Schließlich ist es der Anleger, der einen vielgestaltigen Bedarf hat – und wir alle, die wir etwas auf der hohen Kante haben, sind Anleger. Aber dem Anleger, uns also, muss klar sein, dass es schwer verständliche oder für uns gar nicht mehr verständliche Angebote gibt. Was wiederum bedeutet, dass bei jeder Anlageentscheidung der Rest eines Ungewissen verbleibt, der uns, wenn wir uns auf welche Wahl auch immer einlassen, Vertrauen abnötigt. Es ist die Freiheit des Anlegers, es ist unsere Freiheit, zu entscheiden, wem wir dieses Vertrauen, ein anderes Wort für Vertrauen ist „Kredit“, gewähren: dem Etui-Menschen, der nach flüchtiger Taxierung seines Gegenübers gemäß der vier aufsichtsrechtlich gebilligten Anlegertypen verspricht, was das PC-Programm hergibt, oder dem, der uns Aufmerksamkeit entgegenbringt und uns mit Verständnis plus Sachverständnis begegnet, kurz: dem wir bei Abwägung aller Möglichkeiten des Irrtums Vertrauen „schenken“.

Wir brauchen den Wandel. Wer aber den Wandel will, der muss sich wandeln. Das freilich wird nicht von heute auf morgen zu leisten sein, sondern ist eine Generationenaufgabe, die sich zugunsten derjenigen stellt, die künftig in Banken Verantwortung tragen. Der Sozialcharakter, der den Banken Not tut, ist nicht der Finanzheroe, der sich durch Rücksichtslosigkeit, Egoismus und Draufgängertum auszeichnet; erst recht nicht der (wie aus der Karikatur entsprungene) Wiedergänger des Barockmenschen, der sich jede Tat und jede Geste, auch die des Handschlags, vergolden lässt. Der Sozialcharakter der Zukunft wird vielmehr von Frauen und Männern repräsentiert, die in einem

emphatischen Sinne Personen sind, ausgestattet mit der Fähigkeit, Zusammenhänge herzustellen, das eigene Tun und Meinen zu reflektieren, Selbstkorrekturen zuzulassen, Fremdes zu akzeptieren, Frauen und Männer, für die das altmodische *bonum commune* kein Fremdwort ist. Die Charakterfrage ist eine Sache von Bildung, einer Bildung, die gegen Irrealitäten immunisiert und für die alle in einer Gesellschaft zuständig sind, nicht nur die Vertreter einer bestimmten Branche.

Früher, als Ironie noch nicht mit Zynismus verwechselt wurde, hieß es: Eine Bank lebt von den schlechten Geschäften, die sie unterlässt. Heute sterben die Banken am guten Geschäft, das sie scheuen. Alarmismus liegt uns fern, aber die Sorge treibt uns um, dass uns, wenn nicht endlich die Winkelperspektive aus dem vorgeblich strategischen Denken verbannt wird, ein Erosionsprozess droht, der noch viel schlimmer ist als das, was wir bisher gesehen haben: Dann folgt der Staatsschuldenkrise und der Kreditkrise eine generelle Vertrauenskrise und ihr wiederum eine Systemkrise, die aber, anders als seinerzeit bei der Auflösung der Blöcke, keine Hoffnungsalternative mehr bietet und deshalb in einer kollektiven Demoralisierung enden muss. Es führt kein Weg zurück zum Bankenmodell der Renaissance, aber es führt auch kein Weg nach vorn, der sich von ihm allzu weit entfernt.

Der Essay ist am 07. Dezember 2012 in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung in gekürzter Fassung erschienen.