

POLITIK UND GESELLSCHAFT SIND GEFORDERT, DIE BANKER AUF DEN BODEN DER REALITÄT ZURÜCKZUHOLEN

Bad Banks und Bad Banker

VON MARKUS WILL

FINANZKOMMUNIKATION

> Auch so kann man dem Bankensterben in Deutschland entgegenwirken. Während etablierte Adressen verschwinden oder degenerieren, schafft man neue Bad Banks. In der Summe bleibt alles beim Alten, doch was ist das für eine Entwicklung? Dresdner Bank weg, Commerzbank mit Staatsanteil,

weiterverkauft, verbrieft, gebündelt und zu Wertpapieren geschnürt, die heute alle so wenig wert sind, dass man sie „toxisch“ nennt. Und genau diese toxischen Papiere stecken nun doch wieder in den Bankbilanzen und lasten dort schwer auf dem Vermögen der Banken, insbesondere auf dem Eigenkapital. Zuvor hatte man die mit Immobilien besicherten Wertpapiere, die sogenannten Mortgage-backed

Gerade das Eigen- beziehungsweise genauer das Kernkapital reicht nun schon lange nicht mehr, weil die Wertpapiere derzeit nahezu wertlos sind – die „Mortgages“ (Immobilienkredite) sichern eben nicht mehr die „Securities“ (Wertpapiere). So einfach ist das. Das süße Gift (zu) hoher Renditewünsche hat inzwischen ganze Banken vergiftet, da sie die wertlosen Papiere zurück auf die Bilanz nehmen mussten. Und diesen Mist möchten die Banken jetzt auf eine Art Giftmülldeponie für Wertpapiere kippen – eben in die Bad Banks. Man könnte sie auch „Augiasbanken“ nennen. Der Zweck heiligt in der realen Welt eben doch nicht alle Mittel. Aber da sehr viele Banker in einer surrealen Welt gelebt haben, kennen sie die einfachen Regeln des Lebens oft nicht.

„Da sehr viele Banker in einer surrealen Welt gelebt haben, kennen sie die einfachen Regeln des Lebens oft nicht.“

Hypo Real Estate de facto verstaatlicht, die Landesbanken sind Schatten ihrer selbst. Bleiben eigentlich nur die Deutsche Bank und ein paar gute Privatbanken, die allerdings auch nicht mehr so dastehen, wie sie es sich das selbst wünschten.

Bad Banks sind ein mögliches Instrument, um die Systemkrise in der Bankenbranche zu überwinden. Die Banken sind – da sollte man die Geschichte nicht biegen – selbst schuld an der prekären Situation. Natürlich haben die laxen Geldpolitik von Herrn Greenspan und die Immobilienwirtschaft von Herrn Clinton ihren Teil beigetragen, aber die Banken haben diese Krise gemacht. Sie haben Immobilienkredite en gros an Menschen vergeben, die in keiner Weise das Einkommen für diese Kredite hatten.

Hier mangelte es schon zu Beginn an der gebotenen Sorgfalt des Treuhänders. Die Banken haben dann diese Kredite

Securities (MBS), aus der Bilanz in Zweckgesellschaften ausgegliedert und mit Garantien versehen. Diese mussten dann aber eingelöst, oder die Papiere mussten ganz zurückgenommen werden.

„Augiasbank“ für Bad Banker

Allein dadurch konnte eine solide deutsche Mittelstandsbank wie die IKB in den Sog der amerikanischen Immobilienkrise geraten. Doch was hat ein deutscher Mittelstandsfinanzierer mit bis dahin erstklassigem Ruf auf dem amerikanischen Immobilienmarkt zu suchen? Nichts, auch wenn das alles über schöne Investmentvehikel außerhalb der Bilanz organisiert war! Das Argument der „risikoarmen“ Rendite zählt nicht; denn solche Kreditersatzgeschäfte gehören niemals zum Geschäftsmodell von Mittelstands- oder auch Landesbanken. Da stinkt der Fisch vom Kopf her.

Was ist überhaupt eine Bad Bank? Es hat sich in den Bilanzen der Banken so vieles angesammelt, was diese Adressen ohne staatliche Hilfe zugrunde richten würde (außer vielleicht die Deutsche Bank). Nun ist es leider so, dass man die Bankenbranche über die eigenen Fehler aber nicht so einfach pleitegehen lassen kann, wie man das beispielsweise mit der Textilbranche einmal gemacht hat. Das gilt eigentlich auch für die Automobilindustrie – da kann Herr Rüttgers noch so oft nach Detroit fliegen. Man darf helfen, Opel aus General Motors herauszulösen, aber nicht finanziell unterstützen, denn es geht um einen Strukturwandel.

Doch Banken wird man weiter brauchen und deshalb retten müssen. Man braucht deshalb auch eine gute Idee zur Rettung, und das könnte eine Bad Bank sein! Die Idee der Bad Bank ist, die gifti-

gen Wertpapiere einfach aus der Bilanz wertberichtigungsschonend abzuwickeln und in einem eigenen Institut abzuwickeln. Richtig gemacht, ist so eine Bad Bank eine Art Treuhandgesellschaft. Schweden hat das in den neunziger Jahren vorgemacht, als sich die dortigen Banker schon einmal mit Immobilien verzockt hatten. Am Ende konnte der Staat sogar einen kleinen Gewinn verbuchen, nachdem die besten Banker in den Bad Banks die toxischen Papiere entgifteten und marktschonend über viele Jahre wieder verkaufen konnten.

Genau dabei sind wir beim wichtigsten Punkt: Eine Bad Bank funktioniert nur, wenn die besten Banker des Landes in ihr arbeiten und den Augiasstall wieder ausmisten. Die gegenwärtige Diskussion in Deutschland läuft aber noch anders: Die Banker stellen nach wie vor Forderungen, statt sich in die Verantwortung zu begeben. Allerdings geht der Vorschlag des Bundesverbandes Deutscher Banken endlich in die richtige Richtung. Es soll zwar ausgebucht werden, um marktschonend abzuwickeln, aber die entstehenden Verluste müssen die Banken über die Jahre schon selber tragen. Sollte es zu Gewinnen kommen – wie in Schweden –, dann sollen sie zwischen Bund und Bank geteilt werden, weil der Bund schließlich die Bad Bank garantieren muss.

Die heutigen (Investment-)Banker darf man sicher in diesem hübschen Wort-

„Eine Bad Bank funktioniert nur, wenn die besten Banker des Landes in ihr arbeiten und den Augiasstall wieder ausmisten.“

spiel als Bad Banker bezeichnen; denn sie haben die Situation herbeigeführt, die zur Notwendigkeit von Bad Banks geführt hat. Nun ist der Ressourcenpool nicht so unerschöpflich groß, dass man die Zocker alle in die Wüste zum Pokern schicken könnte, sondern man muss – leider! – mit ihnen weiterarbeiten. Wir haben es also mit Bad Bankern zu tun,

die aus ihrer Sicht dadurch wieder gut werden wollen, dass sie ihre schlechte Arbeit in eine Bad Bank ausgliedern. Genau das geht nicht! Das ist viel zu wenig.

Deshalb ist es auch richtig, wenn die Bundesregierung, der Treuhänder unseres Staatsvermögens, sehr vorsichtig mit diesem Vorschlag umgeht; denn schließlich müssen wir Steuerzahler die Garantien für die Bad Banks geben – egal ob sie privat oder gleich staatlich organisiert werden. Das Drama um die Hypo Real Estate zeigt doch, wie schwierig das ganze Thema ist. Wenn sie verstaatlicht wird, dann hat man im Prinzip eine Bad Bank erster Güte (sic!); denn gerade dieser Immobilienfinanzierer scheint – insbesondere über seine irische Tochter – voll von faulen, giftigen Papieren zu sein. Und da stecken bereits über 100 Milliarden Euro öffentliche Gelder in Form von Garantien und Kapitalspritzen drin.

Resozialisierungsprogramm für Bad Banker

Wenn es grundsätzlich zur Lösung mit den Bad Banks kommt, muss man darauf dringen, dass die Bad Banker eine Art Resozialisierungsprogramm mitmachen, damit wir wieder zu einer Kultur des Bankers kommen, der Treuhänder der Einlagen von Kunden ist und nicht der Finanzingenieur seiner selbst! Dieser Teil der Diskussion fehlt bislang völlig. Noch kaum ein Banker hat sich dazu geäußert, dass es zu einer echten Änderung der Bankenkultur kommen muss, damit das Bankensystem auch das 21. Jahrhundert überlebt. Die bisherigen Äußerungen sind Lippenbekenntnisse am Sonntag, während unter der Woche doch wieder anders geredet wird.

Die Banker tun immer noch so, als sei das alles irgendwie passiert, ohne dass sie etwas dafür könnten. Dabei haben sie die Fehler gemacht, die zu dieser Systemkrise geführt haben, was uns nun auch noch eine schwere Weltwirtschaftskrise beschert. Eigentlich ist das nicht zu fassen – selbst wenn man es mit den Bankern gut meinen will. Aber sie scheinen sich völlig vom realen Leben verabschiedet zu haben. Politik und Ge-

sellschaft sind gefordert, diese Banker auf den Boden der Realität zurückzuholen; denn sonst ist es nur eine Frage der Zeit, bis die nächste Krise kommt. Finanzingenieure bohren doch immer neue Löcher in den Fels der Bankenaufsicht.

Selbstverständlich ist Banker nicht gleich Banker – die schlechten Banker sind im Wesentlichen die Investmentbanker gewesen und nicht die Banker in den Filialen, die Kunden beraten oder mittelständische Unternehmen begleiten. Deshalb ist mit einem einfachen Lackmestest für den Investmentbanker auch feststellbar, ob er sich ändern will und zu einem guten Banker werden möchte. Es ist und bleibt der Bonus! Wer heute als Investmentbanker noch einen Bonus haben will, ist nicht mehr der richtige Banker für die Zukunft. Angesichts fast bankrotter Staaten, zerstörter Familien und Vermögen sowie einer verheerenden Wirkung auf die reale Wirtschaft darf das nicht sein. „Basta!“ ist nicht die Wortwahl der Kanzlerin, aber ihre Aussage im Spiegel war eindeutig!

Natürlich ist Bonus nicht gleich Bonus; denn es gibt zugesagte Provisionen, zugesagte dreizehnte Gehälter und selbstverständlich auch erfolgsabhängige Komponenten. Aber der weit überwiegende Teil der Investmentbanker hat keinen Anspruch auf einen Bonus, ganz egal, ob ihm dadurch das Leben in London oder New York zu teuer wird oder nicht. Selbst die jungen Investmentbanker haben in den vergangenen Jahren so viel verdient, dass sie auch einige Jahre ohne Boni auskommen können, sofern sie ordentlich gehaushaltet haben. Aber das erwartet man doch nun wirklich von einem Banker, oder? Zumindest von einem guten Banker. <

Dr. Markus Will ist Gründungspartner der Unternehmensberatung goodwill communications sowie Privatdozent für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen, Schweiz