



Leseprobe

Dirk Laabs

Bad Bank

Aufstieg und Fall der Deutschen Bank -
Aktualisiert und erweitert

»Eine atemberaubende Geschichte bis ins Detail recherchiert.« ZDF "Markus Lanz"

Bestellen Sie mit einem Klick für 14,00 €



Seiten: 576

Erscheinungstermin: 09. September 2019

Mehr Informationen zum Buch gibt es auf

www.penguinrandomhouse.de

Inhalte

- Buch lesen
- Mehr zum Autor

Zum Buch

Deutsche Bank: Die Demontage eines deutschen Vorzeigeunternehmens

Die Deutsche Bank war einst der mächtigste Konzern der Republik. Fast nichts geschah in Deutschland ohne Wissen der Banker aus Frankfurt. Ende der 1990er Jahre baute das Institut seine Machtposition aus, schloss zur Weltspitze auf. Ein einzigartiger Aufstieg, der unaufhaltsam schien. Mehr Umsatz, mehr Profit, immer größere Boni für die Banker. Doch Dirk Laabs' Recherchen zeigen: Nur weil die Bank oft illegal, teils kriminell und regelmäßig skrupellos handelte, konnte das Institut so erfolgreich und mächtig werden. Der tiefe Fall der Deutschen Bank begann mit der weltweiten Finanzkrise und ist bis heute nicht zu Ende.

»Bad Bank« macht das System Deutsche Bank transparent und enthüllt dessen perfide Machenschaften und zerstörerische Mechanismen. Ein Milliarden-Poker, der letztlich mit unser aller Geld gespielt wird.

Aktualisiert und um ein Nachwort erweitert.

DIRK LAABS

BAD BANK

Aufstieg und Fall der Deutschen Bank

Pantheon

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Bildnachweis

Getty Images: Vorsatz li. (Bloomberg)

Alle anderen Fotos sind dem Archiv des Autors entnommen. © Dirk Laabs.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

1. Auflage 2019

Copyright © 2018 by Deutsche Verlags-Anstalt, München
Copyright © dieser Ausgabe 2019 by Pantheon Verlag München

in der Verlagsgruppe Random House GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Karten: Peter Palm, Berlin

Lektorat und Satz: Büro Peter Palm, Berlin

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-570-55417-3

www.pantheon-verlag.de

Inhalt

7 Prolog

TEIL I

EIN AMERIKANISCHER TRAUM

- 13 Willkommen auf der *Titanic*
27 Schwarze Witwen an der Wall Street
39 Eine drittklassige Bank
54 »Only money matters«
64 Donald J. Trump – ein Kunde nach ihrem Geschmack
72 Eine Welle aus giftigem Wasser
81 High Risk Opportunities
91 Liquidiert die Deutsche Bank!
105 Die »Merrill-Mafia«
117 Death of a Salesman
131 Ein Monster wird erschaffen

TEIL II

AGE OF RISK, AGE OF CRIME

- 143 Deckname »Prince«
154 »Please do not mention our bank's name«
167 Die Schuldenmaschine
178 Lie-bor oder Der Preis des Geldes
189 V für Victory
202 »Warum also Gutes tun, wenn Böses tun so einträglich ist?«
212 OPM – Other People's Money
227 »But u don't sign my bonus right?«
239 Eine verrückte Wette

- 252 Zu viele Schweine-Deals
263 »Deutsche at it's best«
282 »Can't you see I'm on a losing streak?«
294 Unter Geiern
307 »Was ist die IKB?«
320 Die Rückkehr von Bill Broeksmit
334 »Kapital ohne Gewissen – wie sicher ist unser Geld,
Herr Ackermann?«
342 Die Mutter aller Krisen
362 Das Ende des Kapitalismus
376 Donald J. Trump for President
389 Die Gnade der Märkte

TEIL III

DEAD BANK WALKING

- 409 Überleben
420 Das Lügner-Paradoxon
431 The new normal
446 Ausgerechnet ein Mann mit Prinzipien
461 Russische Spiegel
475 Tod eines Risikomanagers
497 Der härteste Job der Welt für den
jüngsten Chef aller Zeiten
525 »Eine nationale Schande«

535 Nachwort

ANHANG

- 544 Über dieses Buch
547 Anmerkungen
562 Ausgewählte Literatur
564 Glossar
571 Personenregister

Prolog

London, 26. Januar 2014

»Emergency, emergency, your father, your father!« Valentin »Val« Broeksmits presst das Handy an sein Ohr, hört eine Frauenstimme. Er kann die Anruferin nicht zuordnen, mit den Worten nichts anfangen. Sein Vater? Ein Notfall? Schließlich erkennt er den starken Akzent, es ist die Haushälterin seiner Eltern. Val, ein Musiker, der schon länger auf den nächsten Achtungserfolg wartet, ist mit seiner Mutter und seinem Stiefvater zum Brunch in einem Café im Londoner Westen verabredet. Gemeinsam wollen sie Vals 37. Geburtstag nachfeiern. Seine Mutter Alla und William – genannt »Bill« – Broeksmits hatten ihn verpasst, weil die beiden Anfang des Jahres in den Oman gereist waren. Alla war zuvor allein in Indien. Ihr Mann, der US-Amerikaner Broeksmits, Manager bei der Deutschen Bank, hat viel Zeit, seit er vor drei Monaten in Rente gegangen ist – mit gerade 58 Jahren. Über ein Jahrzehnt hatte er bei der Bank gearbeitet und dabei Millionen verdient. Die Broeksmits wollten an diesem Sonntagmorgen auch über Bills neue Freiheit sprechen. Als das Telefon klingelte, schaute sich Val gerade einen Bildband an, Schwarzweißfotos der Beatles, John Lennon nachdenklich neben einem Telefon, eine Originalausgabe. Val überlegte noch, wie er seinen Vater überreden könnte, ihm das teure Buch zu schenken – »ihr habt meinen Geburtstag verpasst, so könnt ihr es wiedergutmachen« –, als ihn die Frauenstimme aus seinen Gedanken riss.

»Dein Vater. Ein Notfall.«

Val Broeksmits hält eines der schwarzen Taxis an, springt auf den Rücksitz, rast nach Chelsea, wo seine Eltern leben. Rote Backsteinhäuser, kleine Gärten, schwarze, gusseiserne Zäune. Die Häuser sehen bescheiden aus, aber nur wenige Londoner können es sich leisten, hier

zu wohnen. Als das Taxi am Ziel ankommt, sieht Val Broeksmit eine Ambulanz vor dem Apartmenthaus seiner Eltern. Er rennt über die Straße zum Eingang, die Treppen hoch, in die Wohnung. Im Flur trifft er auf die Haushälterin und vier Sanitäter, die ihre Ausrüstung einpacken. Am Boden sieht er seinen Vater. Er liegt auf dem Rücken, daneben kniet seine Mutter, außer sich.

Val fragt die Haushälterin, die Sanitäter, seine Mutter: »Was ist passiert?«

»Er hat sich umgebracht, dein Vater hat sich umgebracht.«

Was seine Mutter sagt, dringt kaum zu Val durch. Sie war joggen, eine Stunde lang, als Bill sie anrief. Sie sollte noch Kaffee mitbringen und war so länger unterwegs als geplant. Als sie in die Wohnung zurückkam, fand sie Vals Vater im Flur. Er hatte sich mit der Leine seines Hundes an einer Tür erhängt.

Val nimmt die Männer vom Bestattungsunternehmen kaum wahr, als sie sagen, »die Polizei ist auf dem Weg«. Er schreckt hoch, wendet sich an seine Mutter: »Mum, die Polizei kommt, wen kann ich anrufen, einen Anwalt, gibt es irgendjemanden?« Die Mutter reicht ihm ein Telefon: »Ruf Michele an, Michele!« Er findet die Nummer, ruft an und bittet den Mann am anderen Ende, schnell zu kommen.¹

Die Polizei trifft schon vorher ein. Ein junger Beamter sondiert die Lage: Ist jemand eingebrochen? Gibt es Abschiedsbriefe? Wer ist alles anwesend? Auf einmal steht ein schlanker, dunkelhaariger Mann im Flur. Val spricht ihn an: »Sind Sie Michele, der Anwalt?« Ja, sagt der Mann, sein Name sei Michele Faissola, aber ein Anwalt, nein, das sei er nicht.

Val hat Faissola noch nie in seinem Leben gesehen. Faissola stellte sich ihm als ehemaliger Kollege seines Vaters bei der Deutschen Bank und Freund vor. Was er nicht weiß: Faissola ist zu diesem Zeitpunkt einer der mächtigsten Strippenzieher bei der Deutschen Bank, zuständig für die weltweite Verwaltung des Vermögens der wichtigsten privaten Kunden. Und er ist umstritten. Er testet immer wieder die Grenzen des Erlaubten aus, was einige Kollegen gegen ihn aufgebracht hat. Gemeinsam mit Bill Broeksmit hatte er in den 1990er Jahren die Investmentbank der »Deutschen« in London aus dem Nichts aufge-

baut. Später, als Broeksmid nach einer erster Auszeit zurückgekommen war, hatten sie gemeinsam die Finanzkrise durchgestanden. Ein gemeinsames Jahrzehnt, das nun ein gewaltsames Ende gefunden hat.

Val Broeksmid ist mit den Geschichten aufgewachsen, sein Stiefvater, erst erfolgreich bei Merrill Lynch, dann einem Freund zur Deutschen Bank gefolgt, inzwischen mit einigen Managern in Schlüsselpositionen befreundet, darunter der Vorstandsvorsitzende Anshu Jain. Nach seinem offiziellen Abschied hatte Broeksmid der Bank weiterhin geholfen. Im Auftrag von Jain behielt er als freischaffender Berater eine Tochter der Deutschen Bank in den USA im Blick – die Deutsche Bank Trust Company Americas, kurz DBTCA, einst der ganze Stolz des Managements, weil die DBTCA aus der Wall-Street-Legende Bankers Trust hervorgegangen war, deren Übernahme die Deutsche Bank im Jahr 1999 zum größten Finanzkonzern der Welt gemachte hatte. Fünfzehn Jahre später ist alles anders. Wie große Teile der Deutschen Bank steckt auch die DBTCA in ernststen Schwierigkeiten. Stresstests stehen an, Ermittler haben die Bank im Visier, weil sie Geld gewaschen haben soll, selbst das FBI interessiert sich für die Geschäfte der DBTCA, die unter anderem Kredite an windige Unternehmer wie Donald J. Trump vergeben hat.

Bevor er die Hundeleine nahm, hatte der Risikomanager Broeksmid einen Teil der Wohnung in Chelsea sorgsam hergerichtet. Als seine Frau ihn fand, lagen Dokumente zu seinen Füßen – interne Unterlagen der DBTCA aus New York. In dem Hundekorb stellte der Polizist mehrere Abschiedsbriefe sicher, deren Handschrift Val identifizierte. Flüchtig geschriebene Zeilen seines Vaters an seine Ehefrau, seine beiden Töchter und an Val: »Du bist ein warmherziger, cleverer junger Mann (...). Du hast dem Namen, den ich Dir gegeben habe und nun entehre, selber Ehre gemacht.« Auch ein Abschiedsbrief an seinen Chef und Freund, Anshu Jain, lag in dem Korb. »Anshu«, hatte Broeksmid geschrieben, »es tut mir leid, dass ich Dich enttäuscht und meine dunkle Natur vor Dir geheim gehalten habe.«

Doch es war nicht zuletzt die Bank selber, die ihre dunkle Natur vor der Welt geheim halten musste. Sie hatte Kunden, Konkurrenz und Kritikern jahrelang vorgemacht, dass man das Geschäft

entschlüsselt habe. Die Risiken seien zwar gigantisch, aber kalkulierbar, so das Versprechen – einfach weil man die Deutsche Bank war und damit besser, professioneller, cleverer, größer. Man könne fast beliebig Gewinne machen. Doch die vermeintlich todsicheren Geschäfte waren zumeist nichts weiter als eine Schimäre, ein Trick. Und kaum jemand wusste das besser als Bill Broeksmit.

TEIL I

EIN AMERIKANISCHER TRAUM

*OK. If I am being honest with you
then yes, let's whisper it, but the truth
of the matter is that all of us are overpaid.
There is nothing magical about
what we do. Anybody can do it.*

ALLEN WHEAT
Investmentbank-Legende

Willkommen auf der *Titanic*

Es ist der 3. Oktober 2001 in New York. Der Chef der Deutschen Bank, Rolf Breuer, besucht am Tag der Deutschen Einheit die Börse an der Wall Street. Gemeinsam mit dem New Yorker Bürgermeister Rudolph Giuliani eröffnet er den Handel. Es ist ein großer Tag für die Deutsche Bank: Erstmals werden die Aktien des Konzerns auch in den USA gehandelt. Einer der Banker aus Deutschland trägt zur Feier des Tages unter seinem Sakko eine Weste in den Farben der US-Flagge. Als Giuliani und die Banker aus Deutschland auf der Galerie oberhalb des Börsenparketts stehen, sind vor ihnen Baseballmützen aufgereiht, darauf die Logos der New Yorker Polizei, der Feuerwehr und anderer Rettungsdienste.

In der Stadt und an der Wall Street interessiert man sich kaum für den Besuch aus Deutschland. New York steht unter Schock. Nur wenige Hundert Meter weiter westlich bergen Räumungsmannschaften noch immer Leichen aus den Trümmern des World Trade Center. Drei Wochen zuvor, am 11. September, hatten islamistische Terroristen vier Jets entführt – zwei der Flugzeuge steuerten sie in die Twin Towers. Die Selbstmordpiloten hatten zuvor lange in Hamburg gelebt und studiert. In Afghanistan schlossen sie sich al-Qaida an, reisten später in die USA, um sich dort zu Piloten ausbilden zu lassen. In großen Teilen finanzierten sie sich dabei durch ein Stipendium, das einer der späteren Täter als Militärangehöriger der Armee der Vereinigten Arabischen Emirate erhielt. Um die gewaltige Zerstörung anzurichten und Tausende von Menschen zu ermorden, hatten die Terroristen nicht viel Geld gebraucht.

Breuer will mit seinem Auftritt in New York demonstrieren, dass seine Bank sich durch die Terroranschläge nicht aufhalten lässt, dass man weiter international expandieren wird. Die Führung der Deutschen Bank hatte gehofft, dass der US-Börsengang als Höhepunkt der Expansionsstrategie Aufmerksamkeit erregen werde, die den Konzern so viel Geld gekostet hatte. Man will endlich auch als Wall-Street-Bank wahrgenommen werden, auf Augenhöhe mit den US-Instituten agieren. Unter Investmentbankern ist es üblich, dass sie sich selbst so ge-

nannte Grabplatten verleihen, Plaketten, die große Deals feiern, einen Börsengang etwa, eine Fusion oder einen gewaltigen neuen Kredit. Die führende Bank bei dem Deal wird traditionell auf der Plakette in erhabenen Lettern gedruckt, so dass die Schrift hervorsticht – *to bulge* im Englischen. Deshalb heißen die großen US-Investmentbanken, die bei fast jedem Deal oben stehen, *Bulge Bracket*. Dazu gehören J.P. Morgan, Goldman Sachs, Morgan Stanley und Merrill Lynch. Mit dem Börsengang wollte die Deutsche Bank vor allem symbolisieren, dass man in die Phalanx dieser US-Banken eingebrochen war, dass man endlich auch zum *Bulge Bracket* gehörte. Doch dann kam der 11. September.

Vier Jahre zuvor, 1997, war Rolf Breuer Vorstandssprecher der Deutschen Bank geworden und hatte die gescheiterte internationale Strategie seines Vorgängers Hilmar Kopper geerbt. Kopper hatte vergeblich versucht, mit der Deutschen Bank an die Weltspitze zu gelangen. Um dieses Ziel zu erreichen, hatte er Scharen von Investmentbankern angeworben. Die meisten der neuen Mitarbeiter stammten aus England und den USA. Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte es führende Manager der Deutschen Bank lange zusammengeschweißt, dass sie fast alle an der Ost- oder Westfront gekämpft hatten. Kopper und Breuer hatten den Krieg ebenfalls noch miterlebt, wenn auch als Kinder. Kopper hatte vor der Roten Armee fliehen müssen, Breuer hatte in Bonn die Bombardierungen durch die Westalliierten erlebt. Die neuen Banker waren dagegen oft keine vierzig Jahre alt, manche erst Ende zwanzig, blutjung. Trotzdem verdienten einige auf Anhieb fast so viel wie die Vorstandssprecher.

Unter den jungen Talenten, die man Mitte der 1990er Jahre anwarb, war auch der 41-jährige Amerikaner Bill Broeksmit, ein Spezialist für die sogenannten Derivate, ein neues Finanzinstrument, das gerade das Bankengeschäft durcheinanderwirbelte. Broeksmit war ein Aufsteiger. Er stammte aus einer Familie ohne großes Vermögen und ohne Einfluss in der New Yorker Finanzszene. Er hatte niemanden, der seine Karriere mit Tipps oder Beziehungen befördern konnte. Im Zweiten Weltkrieg hatte Broeksmits Vater John auf einem Zerstörer der US-Marine gedient und deutsche U-Boote gejagt. Danach arbeitete er in einem Versandhaus, verabschiedete sich aber bald wieder aus der

Welt der Waren, studierte Theologie und wurde schließlich Pfarrer in einer kleinen Gemeinde in Illinois. Obwohl Bill fünf Geschwister hatte, die alle versorgt werden mussten, finanzierte John seinem Sohn Bill eine teure Ausbildung. Zunächst kam er auf eine Privatschule, anschließend auf ein College in Kalifornien. Es waren die wilden 1970er Jahre. Broeksmit ließ sich trotzdem nicht allzu sehr ablenken. Er machte seinen Abschluss, kehrte nach Illinois zurück und studierte Management auf der renommierten North-Western University. 1982 bekam er seinen ersten festen Job bei einer Bank und sollte dort – wie noch viele Male in seinem Leben – in die tiefen Abgründe der Finanzindustrie blicken. Er war gerade 27 Jahre alt.

Broeksmit's ersten Arbeitgeber – die Continental Illinois National Bank and Trust Company (CINB) – gibt es nicht mehr. Die Bank ist heute fast vergessen, war aber damals eine der größten der Welt, obwohl sie nicht in New York, sondern in Chicago ihren Stammsitz hatte. Sie residierte im Chicagoer Bankenviertel »La Salle Canyon« in einem eindrucksvollen Gebäude, dessen mächtiges Portal über mehrere Geschosse aufragte. Auf die Continental Illinois, 1910 gegründet, geht ein Satz zurück, der ebenfalls die Karriere von Broeksmit prägen sollte: Die Bank war *too big to fail* – zu groß zum Scheitern. Tatsächlich, bemerkte ein Beobachter, traf der Satz den Kern des Problems nicht. Die Bank war nicht zu groß zum Scheitern, sondern in Wahrheit äußerst spektakulär kollabiert, weil sie sich auf riskante und komplizierte globale Geschäfte eingelassen hatte. Sie war deshalb *too big to liquidate* – zu groß, um liquidiert zu werden, zu groß also, um sie einfach vom Markt verschwinden zu lassen, ehe man Vorkehrungen getroffen und sich um die anderen Banken gekümmert hatte, die mit der Continental eng verwoben waren.¹

Als Broeksmit im Sommer 1982 als junger Händler bei der Bank begann, steckte die Continental Illinois bereits in ernststen Schwierigkeiten. Bis dahin war sie von Analysten, der Presse und den Anlegern gefeiert worden, da sie sich über die Jahre durch eine besonders aggressive Strategie an die Spitze geboxt hatte. Der Aufstieg der Continental Illinois und ihr tiefer Fall sollten das Geschäftsgebaren vorwegnehmen, mit dem viele Banken mehr als zwanzig Jahre später die Finanzkrise

auslösten. Und Broeksmit sollte das erste, aber nicht das letzte Mal lernen: Es ist alles schon einmal da gewesen. Der legendäre Börsenmakler Jesse Livermore, der sein riesiges Vermögen ausgerechnet in der Zeit der Großen Depression an der Wall Street gemacht hatte, prägte den Satz: »Es gibt nichts Neues an der Wall Street. Es kann auch gar nichts Neues geben, der Mensch spekuliert, seit es Hügel auf dieser Welt gibt. Was auch immer am Aktienmarkt passiert, ist schon einmal passiert und wird wieder passieren.«

Krisen gehören also zum Bankgeschäft wie Unfälle zum Autorennen. Man muss sie verdrängen und weiter Gas geben, als sei nichts geschehen. Und dennoch war der Kollaps der Continental Illinois etwas Besonderes. Grenzen wurden verschoben und Gesetze gebrochen.

Die Continental war in den 1970er Jahren an den Rand gedrängt worden, ihr Standort Chicago erwies sich als großer Nachteil, die Musik spielte anderswo, und dort hatte sich das Geschäft dramatisch verändert. Am 1. Mai 1975 war in der Wall Street die Revolution ausgerufen worden, ausgerechnet am *Mayday*, dem Tag der Arbeit. Die Börse hatte die *fixed incomes* abgeschafft, was in diesem Fall bedeutete, dass die Brokerfirmen ihre Marge fortan selber aushandeln durften – und mussten. Viele Händler hatten sich lange gegen die radikale Reform gewehrt. Dank der abgesprochenen Preise – im Schnitt 80 Cent für jede verkaufte Aktie – war ihr Job überaus lukrativ, wenn auch nicht sehr interessant. Doch es gab erste Gerichtsurteile, die andeuteten, dass man die Gepflogenheiten an der New Yorker Börse als kartellartige Absprachen einordnen könnte. Also handelte die Börse lieber selber und schaffte die Preisabsprachen ab.

Dass die Abschaffung der *fixed incomes* am *Mayday* sich derart drastisch auswirken würde, hatte niemand erwartet. Die Welt der Börsianer wurde auf den Kopf gestellt. Die Kommissionen und Preise verfielen, die Betroffenen mussten sich schnell neue Produkte ausdenken, sie brauchten dringend neue Felder, auf denen Geld zu verdienen war. Selbst große Firmen verschwanden, denn man brauchte enorm viel Kapital, um weiter Erfolg zu haben. Das alles passierte zu einer Zeit, als New York am Ende zu sein schien, die Stadt vor dem Bankrott stand. Kein Geld bedeutete: kein Glamour, keine Zukunft.

Auch Banken wie die Continental mussten kämpfen, um nicht unterzugehen oder geschluckt zu werden. Das Management entschied sich daher Ende der 1970er Jahre, voll auf Risiko zu setzen. Und so wurde in nur fünf Jahren aus einer verschlafenen, regionalen Bank mit Stammsitz in Chicago einer der größten Kreditgeber in den USA. Die Continental verdreifachte in dieser kurzen Zeit die Summe des verliehenen Geldes, ihre Bilanzsumme verdoppelte sich. Auf den ersten Blick schien sie dabei solide vorzugehen. 15 Prozent des eingesetzten Kapitals konnte sie als Gewinn verbuchen (der sogenannte *Return On Investment*). Das Institut war als Anlageobjekt beliebt, da es besser als die Konkurrenz abschnitt. Der Aktienkurs schoss in die Höhe. Doch eine Kennzahl – die *Loans to Assets Ratio* – wurde ebenfalls immer größer, und das war verräterisch: Das Unternehmen hatte rechnerisch 70 Prozent des eigenen Vermögens verliehen.² Keine große Bank in den USA ging ein derart hohes Risiko ein. Die Zahlen ließen darauf schließen, dass die Bank besonders riskante Kredite vergeben hatte, um möglichst schnell zu wachsen. Kunden erzählten sich, dass die Konditionen ausgesprochen günstig seien und man auf der Suche nach einem Kredit das Angebot der Continental kaum ablehnen könne. Ein Konkurrent sagte einer Zeitung: »Wir hören immer wieder, dass die Continental fast alles macht, um einen Deal abzuschließen.«

Einer dieser riskanten Deals platzte, als Bill Broeksmit in die Bank eintrat. Die Continental hatte nicht nur selber Kredite vergeben, sondern auch die Kredite anderer, meist kleinerer Banken aufgekauft. Darunter waren Kredite in Höhe von fast einer Milliarde Dollar an eine Firma, die mit hochspekulativen Öl- und Gasgeschäften Geld verdienen wollte. Als daraus nichts wurde, ging die Firma pleite. Die Papiere waren nichts mehr wert, standen aber noch als »faule« Kredite in den Büchern der Continental. Die Frage drängte sich auf: Mit wem hatte die Bank aus Chicago Geschäfte gemacht? Wie viele »faule« Kredite hatte sie noch in den Büchern? Die Bank geriet in einen Abwärtsstrudel. Weitere Großkunden gingen bankrott. Und dann stellte sich heraus, dass Mexiko, das sich von der Continental und anderen US-Banken viel Geld geliehen hatte, überschuldet war und die Kredite nicht mehr bedienen konnte.

Sobald der Markt – andere Banken, Investoren, Fonds – wittert, dass ein Teilnehmer in Schwierigkeiten steckt, versuchen alle mit der Krise des Konkurrenten Geld zu verdienen. Die Continental, die bis 1982 als Top-Adresse galt, musste plötzliche höhere Zinsen als andere Banken zahlen, wenn sie Geld leihen wollte. Um liquide zu bleiben, setzte das Management auf Kredite mit extrem kurzer Laufzeit. Jeden Tag musste sie acht Milliarden Dollar an sogenannten *overnight loans* auf dem Markt besorgen, Kredite, die nur wenige Stunden laufen und daher sehr billig sind. Wenn eine Bank sich derartig viele kurzfristige Kredite besorgen muss, dann hat sie meist etwas zu verbergen. Schließlich lieh sich die Continental Geld von ausländischen Banken – zu hohen Zinssätzen. Die Konkurrenz konnte die Angst förmlich riechen. Ein Mitarbeiter des angeschlagenen Unternehmens sagte einer Zeitung: »Der einzige Unterschied zwischen der Continental und der Titanic? Die Titanic hatte ein Orchester.«

Im Mai 1984 kam das Aus für die Chicagoer Bank. Zu diesem Zeitpunkt hatte Broeksmit seinen Job dort noch keine zwei Jahre. Am Ende reichte ein Gerücht: Eine japanische Nachrichtenagentur hatte eine Meldung aus den USA aufgegriffen und berichtet, die Continental stehe vor einer Übernahme und werde von den Regulatoren genau überprüft. Der Bericht basierte, wie sich herausstellte, auf einem Übersetzungsfehler, dennoch war die Wirkung fatal. Über Nacht zogen japanische Finanzkonzerne zwei Milliarden Dollar von der Continental ab. Das Institut musste sich Geld von der US-Bundesbank leihen, schließlich sprangen andere US-Banken ein, stützten den Konkurrenten. Doch die Maßnahmen verpufften. Die Continental war am Ende. Die Bankenaufsicht fürchtete, dass das gesamte System in den Abgrund gerissen werden könnte. 2300 andere Banken hatten Geld in die Continental investiert, 200 davon über die Hälfte ihres Kapitals, bei manchen waren es sogar 100 Prozent.

Die Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), der Einlagensicherungsfonds, trat auf den Plan. Diese US-Behörde hatte man nach der großen Weltwirtschaftskrise 1933 gegründet, um das Vertrauen in die Banken wieder zu stärken. Die Leitung der FDIC entschloss sich zu einem drastischen Schritt: Der Fonds übernahm

80 Prozent der Continental, verstaatlichte die Bank damit de facto und garantierte so, dass die Einlagen sicher waren und mit dem Institut verknüpfte Geldhäuser nicht ebenfalls Bankrott anmelden mussten, denn die Einlagen bei der Continental waren nur bis zu 100 000 Dollar versichert. Damit setzte sich die FDIC über geltendes Recht hinweg.

Der Staat bürgte für die Verluste und befreite die anderen Banken, die sich offensichtlich mit der Continental den völlig falschen Geschäftspartner ausgesucht hatten, auf diese Weise aus einer ernststen Klemme. Damit griff er massiv in den Markt ein. Aber der gerade amtierende US-Präsident Ronald Reagan galt als ein unerschütterlicher Anhänger der Marktwirtschaft. Er sprach gern von der »Magie des Marktes« und vertrat die Ansicht, dass der Markt alles regelt, für faire Preise sorgt und Unternehmen bestraft, die zu teuer, zu billig oder zu unrentabel arbeiten. Die Magie des Marktes hatte bei der Continental offenbar versagt. Die FDIC und die Bankenaufsicht suchten mit ihrem Eingreifen zu verhindern, dass Zweifel an anderen, sehr viel größeren Banken aufkamen – der Citibank zum Beispiel, die ähnlich riskante und schlecht versicherte Kreditpapiere hielt. Die Frage war allerdings, ob mit dem Eingriff nicht eine gefährliche Ausnahme von der Regel geschaffen worden war.

Ein Schlagwort machte die Runde: *bank bail-out*. Auf einer Pressekonferenz fragte ein Reporter: »Mr. President, nach dem ›Bail-out‹ der Continental Illinois Bank machen sich einige Experten Sorgen, dass Ihre Regierung noch weitere Banken retten muss, weil man sie – wie öffentliche Versorger – nicht kollabieren lassen darf.« Reagan antwortete: »Nein, also diese bestimmte Bank wurde ja von dem Bankensystem selber gerettet.«³ Das stimmte nicht, die FDIC hatte ja gerade massiv in das System eingegriffen. Dann fügte Reagan noch etwas an, was wie eine Blaupause für die Finanzkrise zwanzig Jahre später wirkt: Nur die Kontoinhaber, so der Präsident, seien geschützt worden, die Aktionäre dagegen hätten ihr Engagement mit dem Kursverfall der Aktie bezahlt. Damit lenkte er vom eigentlichen Zweck der Bankenrettung ab: Es war der FDIC nicht um die kleinen Sparer gegangen, die wären sowieso entschädigt worden, sondern vor allem um die anderen

Banken und damit um das System an sich. Zur Bekräftigung erklärte der Präsident noch: »Ich kann nicht erkennen, dass das eine Bedrohung für das ganze Bankensystem ist. Es geht um eine Bank, und die braucht ein wenig Hilfe.«⁴

Ein Abgeordneter, der Republikaner Stewart McKinney, erklärte hinterher bei einer Debatte im Kongress ganz unverblümt, was da gerade geschehen war: »Lassen Sie uns nicht drum herumreden. Wir haben eine neue Art von Banken geschaffen. Sie heißt ›too big to fail‹ – TBTF –, und es ist eine ganz wunderbare Bank.« Tatsächlich wurde die Continental von der US-Regierung über Jahre in einer Art künstlichem Koma gehalten. Am Ende wurden die Reste der Bank verkauft, ihr Name verschwand. Für über zwanzig Jahre – bis zur weltweiten Finanzkrise – sollte der Kollaps der Continental der am schwersten wiegende Kollaps einer Bank in den USA bleiben.

Welch ein Start für Bill Broeksmit ins Berufsleben.

Erst später gaben Bankenaufseher zu, dass man sich schon Jahre vor der Eskalation große Sorgen um die Continental gemacht hatte – die Risiken, die die Bank einging, waren augenscheinlich außergewöhnlich hoch. Doch man wollte den Aufschwung nicht abwürgen, setzte auf die Bank als innovativen Wachstumsmotor und verließ sich auf die internen Kontrollen der Bank. Die waren allerdings äußerst fehlerhaft und schlicht zu lasch. Jahre später kam bei einem Prozess in Chicago heraus, dass der Vizepräsident der Bank bestechlich war. Er hatte von einem Kunden – einer Bank, die sich im Erdölgeschäft verspekuliert hatte – Kickbacks erhalten, insgesamt 585 000 US-Dollar. Im Gegenzug kaufte ihm die Continental die riskanten Kredite ab. Der Vizepräsident der Continental musste dreieinhalb Jahre ins Gefängnis, und Broeksmit wie seine Kollegen lernten bereits 1984: Eine einzige Bank, geführt von kriminellen Bankern, kann das ganze System in den Abgrund ziehen. Ein erschreckendes Bedrohungspotenzial und zugleich – wie es schien – eine ultimative Absicherung für die Bank. Es hatte sich ja gezeigt, dass der Staat dem Totalabsturz einer Bank nicht tatenlos zusehen konnte, wenn sie so groß und so vernetzt war, dass ihr Bankrott andere Banken gefährdete.

Dann rettete er lieber die Bank, ihre Einlagen und das System – auch wenn der Staat dabei seine eigenen Gesetze brechen musste.

Als die Continental zahlungsunfähig wurde, weil sie mit extrem viel geborgtem Kapital operiert hatte, mussten sich kleine, solide, konservative Banken fragen, ob es nicht zu gefährlich sei, mit derartig risikofreudigen Partnern überhaupt Geschäfte zu machen. Diese Frage hatte die US-Regierung klar und eindeutig beantwortet: Da besteht kein Risiko. Wenn etwas schiefgeht, bekommt man den Einsatz zurück. Es wurden zudem keine Gesetze zur strengeren Kontrolle großer, vielfach vernetzter Banken erlassen. Man ließ der Entwicklung einfach ihren Lauf. Nach dem Sündenfall der Continental vertraute der Staat darauf, dass sich die großen Banken in Zukunft ihrer Verantwortung bewusst sein würden. Die US-Regierung hatte sich mit ihrem Eingreifen im Fall der Continental zur Geisel der großen Banken gemacht. Die Banken und viele ihrer Kunden hatten das Signal verstanden: Man konnte unbedenklich immer größere Risiken eingehen.

Existenzielle Krisen kannte die Deutsche Bank lange nicht. Bis in die 1980er Jahre hinein galt sie als unangreifbar, als ein Solitär, mächtig, angsteinflößend. Die Deutsche Bank war die Spinne im Netz der Deutschland AG, hielt Beteiligungen an allen wichtigen Industrieunternehmen der Republik und übte dadurch einen gewaltigen wirtschaftlichen und politischen Einfluss aus. Das Magazin *Der Spiegel* erstarrte fast in Ehrfurcht vor der »Weltmacht Deutsche Bank«, wie 1985 eine Titelgeschichte überschrieben war. »Machtbewusst wie die Renaissancefürsten bauten die Manager der Deutschen Bank ihr Institut zum alles überragenden Geldhaus der Nation aus. Leise, konsequent, nur durch sich selber kontrolliert, knüpfte die 1870 gegründete Bank ein Netzwerk von Geld, Geist und Gesinnung, gegen das in Deutschland nichts mehr läuft (...). Ein Verfassungsorgan des Geldwesens, von keinem kontrolliert, doch alles kontrollierend«, sei herangewachsen, »ein aufgeklärter Feudalstaat inmitten einer sozialen Massendemokratie«. Das Magazin zitierte einen »notorischen Hauptversammlungs-nörgler«, und selbst der konnte kein Haar in der Suppe

finden: »Die Deutsche Bank ist wohl die beste Bank der Welt.« Der Konzern hatte damals gerade seine neue Zentrale in Frankfurt eingeweiht – die Zwillingstürme – und überragte nicht nur die Konkurrenz in der Stadt, sondern alle anderen Banken im Land.

Vor seinem Tod erzählte der ehemalige CDU-Generalsekretär Heiner Geißler die Geschichte von Lothar Späth. Der baden-württembergische Ministerpräsident wollte im September 1989 den politisch geschwächten Helmut Kohl auf einem Parteitag als CDU-Vorsitzenden stürzen. Geißler sagte in einem Interview: »Er ist zur Deutschen Bank, ich will nicht sagen: zitiert worden, aber jedenfalls war er dort. Die Banker haben ihm gesagt: Kohl soll bleiben.« Späth hat seine Kandidatur dann zurückgezogen. Nachfrage der Interviewer: »Die Deutsche Bank hat also dafür gesorgt, dass Kohl weiter an der Macht blieb?« Darauf Geißler: »Das kann man so sagen.«⁵

Die Deutsche Bank bestimmt, wer Kanzler bleibt und wer es nicht wird. Eine Bank – wie es scheint – auf dem Gipfel der Macht. International stand die Bank in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre jedoch unter großem Druck. In dieser Zeit wurde sie von Alfred Herrhausen geführt. Der gebürtige Essener hatte eine NS-Ausleseschule in Bayern besucht und nach dem Krieg Karriere als Manager bei Energiekonzernen gemacht, bevor er zur Deutschen Bank geholt wurde. Das brachte ihm dort den Spitznamen »der Elektriker« ein. Herrhausen sagte 1985: »Natürlich haben wir Macht, aber nur im Sinne von Einflussmöglichkeit, nicht im Sinne von Beherrschung. Denn beherrschen können wir nichts.« Das wurde als Understatement abgetan, traf aber den Kern. Denn das Geschäft hatte sich inzwischen nicht nur in den USA, sondern auch in Europa fast über Nacht von Grund auf verändert. Vor allem die City of London, das Zentrum der britischen Finanzindustrie, war kurz vor Ende des Kalten Krieges immer mächtiger geworden. Die angelsächsischen Banken verdienten sehr viel mehr Geld als die Konkurrenz aus Deutschland. Sie fusionierten, verschmolzen, wurden immer größer – und das war die eigentliche Bedrohung.

Ein Urknall hatte diesen Prozess ausgelöst: der *Big Bang* vom 27. Oktober 1986. Er hatte eine noch stärkere Wirkung als der Mayday in New York. Bis zu diesem Tag durften ausländische Firmen nicht an

der Londoner Börse handeln oder Anteile an britischen Firmen halten. Zudem durften die Berater nicht selber Aktien kaufen oder verkaufen, und die Brokerfirmen mussten sich bei der Honorierung ihrer Dienstleistungen an feste Gebühren halten. Diese Regeln schaffte die Regierung unter Margaret Thatcher ab. Berater durften nun selber mit Aktien handeln und an diesem Handel mitverdienen. Das Entscheidende aber war, dass nun ausländische Banken in London richtig mitmischen konnten. Bang! Bang! Bang!

Zusätzliche Kraft entfesselte der Urknall, weil die Londoner Börse an diesem Tag den Digitalhandel mit Aktien aufnahm. Zunächst bewältigten die Computer den Andrang nicht, doch nach kurzer Zeit hatte man die Technik im Griff. Nun konnten Geschäfte in bis dahin nicht gekannter Höhe abgewickelt werden. Der Umsatz der Börse explodierte, das Handelsvolumen stieg von 4,5 auf 7,4 Milliarden Britische Pfund – innerhalb einer Woche. Seit damals hat sich der Gesamtumsatz bis 2017 um den Faktor 45 vergrößert. 1986 begann also eine Revolution.

Mit diesem Ergebnis hatten Premierministerin Thatcher und ihre Minister nicht gerechnet. Sie hatten die Maßnahmen eigentlich nur eingeleitet, weil die – staatliche – Londoner Börse unter großem Druck stand. Schwere Korruptionsvorwürfe waren laut geworden, eine Kommission hatte bereits Reformen angemahnt. Dem war die Regierung zuvorgekommen, indem sie die Börse kurzerhand privatisierte und ganz nebenbei den Markt zu mehr Wettbewerb antrieb. Doch die Revolution fraß ihre Kinder. Die City of London verringerte zwar den Abstand zum führenden Finanzplatz New York, aber im Gegenzug kauften US-amerikanische Firmen – später auch europäische und japanische Unternehmen – die Konkurrenz in England einfach auf. Von 300 großen Handelsfirmen in London waren nach einem Jahr 75 in ausländischem Besitz. Am Ende verschwanden 19 der 20 größten Broker als eigenständige Unternehmen. Immer mehr Firmen mit großer Tradition, aber kleiner Bilanzsumme wurden von internationalen Banken geschluckt. Auch die Gepflogenheiten in der City änderten sich nun endgültig. Die Londoner Finanzbranche war in den 1970er Jahren für einen einmaligen Tagesablauf berühmt: 10 Uhr Arbeits-

beginn, ab 12 Uhr zwei Stunden Lunch inklusive einiger Drinks, Arbeitsende um 16 Uhr. Das war nun für immer vorbei.

Die Deutsche Bank schaute drei Jahre lang zu, wie sich die Revolution entfaltete. Noch verdiente sie in Deutschland, ohne sich groß anstrengen zu müssen, gutes Geld und galt im Heimatland als unantastbare Weltmacht. Die Bank war damals, so sagt es der Bankexperte Professor Reinhard H. Schmidt, »ziemlich behäbig, sehr selbstgefällig, sehr selbstzufrieden«. Aber Herrhausen ahnte, dass sich das Geschäft durch den Big Bang radikal ändern würde und die Bank daher modernisiert und internationalisiert werden musste. Einerseits forderte er einen Schuldenerlass für die Länder der Dritten Welt, andererseits hatte er gleichzeitig begonnen, Investmentbanker im eigenen Haus ausbilden zu lassen. Zwar konnte die Deutsche Bank eine große Bilanzsumme vorweisen, aber sie hatte so gut wie keine Kenntnisse von dem gerade entfesselten Investmentbankgeschäft, also ging es mit der internen Ausbildung der Talente nicht schnell genug voran. Alfred Herrhausen verlor die Geduld und suchte mit dem damaligen Vorstandsmitglied Hilmar Kopper im Ausland nach Banken, die man übernehmen könnte. Das sollte die Strategie für die nächsten Jahre werden. Was man nicht hatte, kaufte man teuer, oft zu teuer ein. Herrhausen und seine Berater fanden schließlich eine Investmentbank, die ihnen zusagte. Es handelte sich um die – zumindest auf den ersten Blick – alt ehrwürdige Institution Morgan Grenfell. Das Bankhaus war 1838 gegründet worden und residierte in einer kleinen Seitenstraße der Great Winchester Street in London, etwas abseits vom Herzen der City of London. Man beschloss, das Unternehmen zu kaufen.

Morgan Grenfell war allerdings nicht so solide, wie man aufgrund der langen Unternehmensgeschichte hätte annehmen können. Die Bank war in einen ernsten Skandal verwickelt: Sie hatte dabei geholfen, die Aktien der Brauerei Guinness durch verschleierte Aufkäufe zu verteuern. Guinness wollte einen Konkurrenten übernehmen und dies durch einen Aktientausch finanzieren. Mit dem künstlich hochgetriebenen Preis der eigenen Aktie wollte man attraktiver wirken und einen Mitbewerber ausstechen. Der Fall machte weltweit Schlagzeilen. Die britische Regierung und neue Institutionen wie das Serious

Fraud Office (SFO) griffen durch, auch um zu zeigen, dass man in London nach dem Big Bang rigoros gegen Wirtschaftskriminalität vorging. Morgan Grenfell brauchte eine neue Führung und blieb geschwächt zurück. Trotzdem zahlte die Deutsche Bank 2,7 Milliarden Mark für die Bank – damals ein gewaltiger Preis.

Am 27. November 1989 reiste Herrhausen nach London, besiegelte die Übernahme der Bank, lächelte in die Kameras. Er trug einen grauen Maßanzug und sah nicht weniger geschmeidig aus als die britischen Banker, deren Boss er nun war. Die Deutsche Bank spielte jetzt mit, gehörte dazu, so schien es. Doch beim großen Rest der Bank, zu Hause in Deutschland, in der Zentrale in Frankfurt und in den traditionell mächtigen regionalen Stützpunkten löste der Schritt einen Kulturschock aus. Einer der vielen Direktoren der Deutschen Bank, der Herrhausen nach London begleitete, fragte vor den neuen britischen Kollegen, welche Sprache denn von jetzt an in der Bank gesprochen werden würde. Herrhausen erwiderte, wer nicht Englisch spreche, habe in seiner Bank keine Zukunft. Markige Worte.

Doch die Beharrungskräfte in seiner Bank, der Deutschen Bank, waren enorm. Schon zwei Tage später musste Herrhausen auf einer Vorstandssitzung eine bittere Niederlage einstecken. Er wollte die damals noch sehr einflussreichen Regionalfürsten der Bank schwächen, sie zwingen, einen Teil ihrer Macht an die Zentrale abzugeben, und eine entsprechende Organisationsreform durchsetzen. Doch er scheiterte mit seinem Vorstoß. Große Teile der Bank wollten sich nicht ändern, das hatte die Vorstandssitzung deutlich gemacht. Am Abend war er deprimiert, zermürbt offenbarte er einem Weggefährten, dass er im Januar zurücktreten wolle. Dazu kam es nicht. Am nächsten Morgen zerriss eine ferngesteuerte Bombe Herrhausens Dienstmercedes. Der Vorstandssprecher der Deutschen Bank starb noch am Tatort. Die Rote Armee Fraktion bekannte sich zu dem Anschlag.

Nur drei Tage nach Alfred Herrhausens Tod unterschrieb Hilmar Kopper als kommissarischer Chef der Deutschen Bank den Kaufvertrag für Morgan Grenfell. In das neue Geschäft, in das man sich so teuer eingekauft hatte, wollte er sich allerdings nicht einmischen.

Die Bank Morgan Grenfell blieb größtenteils selbständig, als wollte die Frankfurter Zentrale bewusst Abstand zu der neuen Zeit wahren und sich nicht zu vielen neuen Einflüssen aussetzen.

Der Plan war, dass die britischen Investmentbanker, die vor Selbstbewusstsein nur so strotzten, den Deutschen behutsam beibrachten, wie die Angelsachsen seit dem Mayday und dem Big Bang ihren fetten Profit machten, kurz, was sie dachten, planten und wie sie an das Geld der Kunden herankamen. Man hoffte auf einen allmählichen, umfangreichen Know-how-Transfer. Aber die britischen Banker von Morgan Grenfell dachten gar nicht daran, den Deutschen zu helfen. Sie wurden zwar fürstlich bezahlt, verdienten mehr als die meisten Mitglieder der Führungsetagen der Bank in Deutschland, behielten ihr Eigenleben aber bei und ihr Wissen für sich. Die Besucher aus Frankfurt ließ man auflaufen. Mancher fühlte sich behandelt wie ein Praktikant und nicht wie ein ebenbürtiger Partner. Die neuen Kollegen wollten sich in London offenbar nicht beim Geldverdienen stören lassen.

In der City of London hatten sich die Gepflogenheiten innerhalb weniger Jahre radikal verändert. Den Kunden zu kennen, ihn gut zu beraten, damit er wiederkommt mit seinem Geld, das war dort über Jahrhunderte der Schlüssel zum Erfolg gewesen. Das Motto der Londoner Börse lautet *dictum meum pactum* – mein Wort ist meine Verpflichtung. Doch der Urknall hatte diese kulturelle Tradition ausradiert. London passte sich dem US-amerikanischen System an, ohne zu begreifen, wie die *Financial Times* später schrieb, was dieser Schritt am Ende bedeutete: »Es wurde Wertpapierhandelsunternehmen erlaubt, sowohl auf eigene Kosten als auch für den Kunden Wertpapiere zu handeln – ein schwerwiegender Interessenkonflikt.«

Der Big Bang zog gerade deshalb nicht nur die größten Talente und schlauesten Köpfe an, sondern auch Kandidaten, die einfach nur schnell reich werden wollten. Mit dieser Hoffnung waren sie nicht allein. Die extreme Konkurrenzsituation setzte zerstörerische Kräfte frei, ein egoistischer Exzess war die Folge. Viele in der neuen Generation der Banker dachten, sie seien die neuen Götter in der City – schlauer als der Rest, hungriger und jünger.

Die alte Generation musste nur noch hinweggefegt werden.

Schwarze Witwen an der Wall Street

Nachdem die Continental Illinois verstaatlicht worden war, verließ Bill Broeksmit Chicago und zog nach New York, um dort an der Wall Street zu arbeiten. Noch war er nicht vermögend. Er wohnte mit seiner Frau Alla, die aus Weißrussland stammte, dem Stiefsohn Valentin und zwei kleinen Töchtern in einem bescheidenen Apartment. Sehr bald sollte es jedoch aufwärtsgehen. Broeksmit bekam einen Job bei Merrill Lynch. Die US-Bank galt als etwas dröger, unflexibler Gigant am Markt. Doch in den 1980er Jahren versuchte das Institut im Investmentbankgeschäft Boden gutzumachen und ein stolzes Mitglied des Bulge Bracket zu werden. Es war fast so, als durchlebte Broeksmit im Laufe seiner Karriere Zeitschleifen, denn Merrill war wie die Deutsche Bank zu spät dran.

Mitte der 1980er Jahre, fast ein Jahrzehnt nach dem Mayday in New York, hatte sich die Wall Street erholt. Nicht allen, aber vielen Bürgern der Stadt ging es besser. Glamour und Geld waren zurück. Die Investmentbanken hatten sich an die neuen Bedingungen angepasst und verdienten mehr Geld als jemals zuvor, sofern sie groß genug waren. Wer verstand, wie der neue Markt funktionierte, konnte mit einer Investmentbank oder Brokerfirma auf viele Arten zu Geld kommen. Akteure wie Salomon, Morgan, Goldman handelten inzwischen verstärkt auf eigene Rechnung mit Aktien. Sie nutzten ihr Know-how – welcher Titel hat Potenzial, welches Unternehmen wird wachsen? –, um selber Kasse zu machen und nicht nur ihre Kunden – nach Möglichkeit – immer reicher zu machen. Seit die Investmentbanken auf eigene Faust handeln durften, konnten Händler durch die Bonuszahlungen sehr viel mehr Geld verdienen als ihre Ansprechpartner bei den etablierten Konzernen. Das Geschäft erlebte eine »kopernikanisch-kapitalistische Wende«, denn die Investmentbanker bestimmten nun das Schicksal des Marktes mit, weil sie selber davon profitierten. Die Wall Street konnte auch Einsteiger steinreich machen, wenn sie den Markt verstanden, große Risiken eingingen – und Glück hatten. Die Banker der Wall Street wurden zu einem kulturellen Phänomen. Tom Wolfe nannte sie in einer Reportageserie für das Magazin *Rolling*

Stone »Masters of the Universe«. Wenn man als Banker zur richtigen Zeit am richtigen Ort war, konnte man in dieser neuen Welt schnell Karriere machen. Broeksmit's Timing stimmte.

Zwar war Merrill Lynch etwas hüftsteif, aber das Management bot hungrigen jungen Mitarbeitern eine Chance. Einer von ihnen war Edson – genannt »Ed« – Mitchell, ein 32-jähriger Mann, klein, drahtig, rothaarig, der im Nordosten der USA, im Bundesstaat Maine, geboren worden war. Wie Broeksmit hatte er die Provinz verlassen, strebsam studiert und seine Karriere in Chicago begonnen, wo er von Merrill entdeckt wurde. Ein Jahr vor Broeksmit kam Mitchell zu der Bank nach New York und hatte dort sofort Erfolg. Er war ein Getriebener, ein Mann, der endlich eine Mission gefunden hatte: Er wollte eine zweitklassige Bank an die Spitze führen. Obwohl er ein Zugezogener war, wurde Mitchell schon bald als ein typischer New Yorker beschrieben, den Ungeduld und überbordende Energie fast zerrissen.

Eine Investmentbank kann auf zwei verschiedene Arten Geld verdienen: Sie kann ins Risiko gehen oder als Agent, als Berater, tätig werden. Berät sie Konzerne bei einer Fusion oder einem Börsengang und stellt dafür Gebühren in Rechnung, geht sie kein Risiko ein. Handelt sie auf eigene Rechnung mit Devisen und Aktien, um einen möglichen Gewinn einzustreichen, oder legt Anleihen, Optionen und neue Finanzinstrumente auf, um sie an Käufer zu vermitteln, dann geht sie selbst ins Risiko – oder überzeugt Kunden, das zu tun. Diese Überzeugungsarbeit leisten in einer Investmentbank die *Risk Taker*, eine Rolle, die Mitchell auf den Leib geschneidert war.

Die Risk Taker waren bei Merrill Lynch in der Abteilung Capital Markets zusammengefasst. Edson Mitchell, der Mann mit dem Drive, wurde der Chef der Derivate-Abteilung. Broeksmit arbeitete ihm zu und machte an Mitchells Seite schnell Karriere. Innerhalb von nur vier Jahren stieg er in der Hierarchie weit auf. Mit gerade einmal 33 Jahren wurde er zu einem der Direktoren – von denen es allerdings einige gab.

Broeksmit arbeitete mit seinem Team in einem Großraumbüro, an dessen Wänden digitale Ticker die aktuellen Börsenkurse und Uhren die Zeit an den Börsenplätzen Tokio, Frankfurt und London

anzeigten. Die Händler trugen Hosen aus teurem Zwirn, weiße Hemden, die Ärmel hochgekrempelt, Krawatten, kein Sakko. Sie arbeiteten an langen Tischreihen, die vollgestellt waren mit Bildschirmen, Telefonen, Tastaturen und Aktenordnern, in denen Kundeninformationen oder *Spreadsheets* gesammelt wurden. Die Computer waren besonders leistungsstark und spielten in dem Geschäft eine immer größere Rolle. Verschiedene Faktoren und Variablen mussten ständig bedacht, gegeneinander geschnitten werden. Beim Verkauf eines Finanzinstruments musste das Risiko für die Bank möglichst exakt berechnet werden. Genauso macht es ein Spieler, der im Kasino beim Black Jack die Karten zählt. Im Capital Market Team bei Merrill arbeiteten bald mehrere Hundert Mitarbeiter. Edson Mitchell trimmte sie in wenigen Jahren auf Erfolg, und Merrill schüttelte das alte, langweilige Image ab. Manch einer berauschte sich an diesem Geschäft.

Es kam nicht selten vor, dass einer der jungen Männer seinen Abschied vom Junggesellenleben in der Bank feierte und Stripperinnen ins Büro bestellte. Die entblätterten sich auf den Tischen mitten im Handelsraum, wie Janet Tavakoli, eine ehemalige Kollegin von Broeksmid, später berichtete: »Die Stripperin zog ihre Performance fünf Meter von mir entfernt durch, vor meinen Mitarbeiterinnen und einer Kundin, die ein Anlageportfolio für eine Bank manage. Der Auftritt wurde von einem hauseigenen Fernsehsender live übertragen. Die Stripperin war angestrengt, konzentriert und komplett nackt, sie balancierte auf der Stuhllehne des Händlers, streckte ihm ihre Hüfte entgegen. Die Kollegen feuerten sie an und machten anzügliche Bemerkungen. Mein Chef George stand dabei in der ersten Reihe.«⁶ Als Janet Tavakoli sich über derartige Auftritte bei George beschwerte, wurde sie kurzerhand aus der feierfreudigen Gruppe rausgeschmissen. Bill Broeksmid bekam das mit und holte Tavakoli umgehend in sein Team. Die Teams bei Merrill, die in einzelne Handelstische, *Trading Desks*, aufgeteilt waren, standen in unerbittlicher Konkurrenz zueinander. Sie jagten sich Händler und Kunden ab, manchmal machten sie auch Geschäfte miteinander und verkauften sich gegenseitig eine Anleihe oder ein Derivat. Das war die Kultur, die Edson Mitchell eingeführt hatte: gnadenloser Wettbewerb – *survival of the fittest*.

Wenn gerade keine Stripperin auftrat, widmete man sich im Handelsraum von Merrill Lynch dem Verkauf der neuen Wunderwaffe im Finanzgeschäft: den Derivaten. Ein Derivat ist ein Vertrag zwischen einer Bank oder einem Wertpapierhändler und einem Kunden. Der Begriff – Derivat – kommt vom englischen *to derive*, ableiten. Das Derivat leitet seinen Wert vom Zeitwert eines Wertpapiers, Rohstoffs oder einer Währung ab. Ein Kunde kauft etwa ein Derivat, das ihm garantiert, Aluminium an einem bestimmten Tag zu einem festgelegten Kurs kaufen zu können. Die Bank bekommt für die Vermittlung des Derivats eine Prämie.

Derivate waren zunächst als eine Art Versicherung gedacht, vor allem für Firmen, die sich gegen Preisschwankungen bei Rohstoffen absichern wollten, die sie für die Produktion brauchten. Termingeschäft heißt das in Deutschland. Im Prinzip ist das Geschäft eine Wette und ein Derivat ein Wettschein. Die Derivate wurden gehandelt wie Wertpapiere, als seien sie Papiere mit einem tatsächlichen Wert.

Broeksmit's Chef, Edson Mitchell, hatte in den 1980er Jahren erkannt, dass die Derivate zu einer Geldmaschine für die Banken werden könnten. Die Idee, diese Derivate zu strukturieren und mit ihnen zu handeln, stammte nicht von ihm, aber er verstand das Grundprinzip. Man musste die Instrumente schnell an den Kunden bringen, der Konkurrenz zuvorkommen. Andere Banken – etwa Bankers Trust – waren darin äußerst kreativ, aber Merrill war schneller, schneller beim Kunden und schneller beim Kopieren von Produktideen. Edson Mitchell galt als einer der Pioniere in dem neuen Geschäft. Er gehörte zur »Gruppe der Dreißig«, die sich regelmäßig traf, um das Finanzinstrument weiterzuentwickeln. Dieser Kreis bestand aus Experten, die für verschiedene Banken arbeiteten und Derivate selber mitentwickelt hatten. Aber Mitchell war gleichzeitig abhängig von den Ideen junger Männer wie Bill Broeksmit: »Broeksmit war der Boss des Bosses«, so schätzte Janet Tavakoli später die Dynamik zwischen den beiden Männern ein.

Broeksmit war der Chef eines Teams, das sich auf eine ganz spezielle Art von Derivaten konzentrierte – »Interest Rate Swaps«. Der erste große moderne *Swap Deal* war 1981 organisiert worden, nicht bei

Merrill, sondern ein Stück weiter die Straße hinunter bei Salomon Brothers. Wie bei den meisten Derivaten ging es darum, dass ein Kunde die Finanzkontrollen mehrerer Länder austricksen wollte. In diesem Fall war der Kunde die Weltbank. Die Weltbank wollte D-Mark und Schweizer Franken leihen, um eigene Aktivitäten zu finanzieren. Doch die Regierungen der beiden Länder – die Schweiz und Deutschland – hatten es der Weltbank untersagt, die Währungen in zu großen Mengen aufzukaufen. Also vermittelte das Investmenthaus Salomon der Weltbank einen Konzern – die Firma IBM –, der D-Mark und Franken in großem Umfang geliehen hatte und zurückzahlen musste.⁷

Händler bei Salomon hatten die Idee, dass man die Währungszahlung quasi tauschen könnte – *to swap* im Englischen. Die Weltbank kaufte IBM die Kredite ab, die das Unternehmen in Franken und D-Mark aufgenommen hatte, im Gegenzug nahm IBM einen Kredit auf, der in US-Dollar abgerechnet wurde. Die Weltbank wollte ihre Geschäfte nicht in Dollar abwickeln, weil der Zinssatz in den USA damals bei 17 Prozent lag, während Kredite in Franken oder D-Mark für die Weltbank sehr viel billiger waren. Salomon strukturierte den Deal, berechnete, wie sich die verschiedenen Zinssätze halbwegs gerecht gegeneinander aufwiegen ließen, und kassierte eine Vermittlungsgebühr von gut zwei Prozent, was bei diesem Swap 20 Millionen Dollar ausmachte. Die Idee schlug ein, da alle Seiten profitiert hatten. Bald wurden nicht nur Währungen, sondern auch immer mehr Zinssätze, Kredite, Anleihen oder Papiere, die an einen Zinssatz gekoppelt waren, getauscht. 1983 stieg Edson bei Merrill Lynch in genau dieses Geschäft ein.

Die Banken hatten ein völlig neues Spielfeld entdeckt. Die Regeln waren für neue Kunden zwar kompliziert und schwer zu durchschauen, aber jeder wollte mitspielen. Die Banken konnten gerade zu Beginn des Booms hohe Prämien fordern, da viele Kunden einfach nur Regulierungen umgehen wollten und nicht zu viele Fragen stellten, solange das Instrument dafür taugte, irgendwo auf der Welt Finanzaufsichtsbehörden auszutricksen.

Die Wall Street machte mit den neuen Instrumenten viel Geld, aber im Mittelpunkt standen nach wie vor die herkömmlichen Geschäfte mit Aktien. Bill Broeksmit war gerade ein Jahr bei Merrill, als die Börsenkurse am Schwarzen Montag – dem 19. Oktober 1987 – weltweit spektakulär abstürzten. Allein der Dow-Jones-Aktienindex verlor innerhalb eines Tages fast ein Viertel seines Wertes. Kritiker machten neue Computerprogramme als Ursache für den Crash aus, denn diese waren so programmiert, dass sie bei einem bestimmten Kurs große Mengen an Aktien automatisch verkauften. Der Absturz im Herbst 1987 unterbrach den Siegeszug der Computer im Finanzsektor allerdings nur kurz.

Keine zwei Monate nach dem Crash an der Börse kam Oliver Stones Film *Wall Street* in die Kinos. Die Sprüche des Protagonisten Gordon Gekko, gespielt von Michael Douglas, wurden bei den Bankern Kult: »Wenn du einen Freund brauchst, kauf dir einen Hund.« Gecko verkörperte das, was viele junge Banker waren: Angehörige einer neuen Generation, jünger, schneller als die Alten. Zerstörung bedeutete für sie nicht Krieg, Unheil und Tod, sondern vor allem Bewegung. Zerstörung – auch von Börsen- und Unternehmenswerten – eröffnete die Chance auf mehr Umsatz, mehr Geld, mehr Bonus. Denn selbst wenn der Markt fällt, kann man viel verdienen, Hauptsache, es ist Bewegung im Markt. Die Figur Gekko brachte in einer Rede vor Aktionären einer Firma, die er übernehmen wollte, ziemlich genau zum Ausdruck, was die jungen Händler an der Wall Street antrieb: »Ich zerstöre kein Unternehmen, ich befreie sie vielmehr. Der entscheidende Punkt ist doch, dass die Gier, leider gibt es dafür kein besseres Wort, gut ist. Die Gier ist richtig, die Gier funktioniert. Die Gier klärt die Dinge, durchdringt sie und ist der Kern jedes fortschrittlichen Geistes. Gier in all ihren Formen, die Gier nach Leben, nach Geld, nach Liebe, nach Wissen, hat die Entwicklung der Menschheit geprägt.«

Die Gier nach Geld trieb auch Edson Mitchell an, und er trieb seinerseits »Mitchells Boys« mit hohen Bonuszahlungen an. Später wurde ihm ein Ausspruch zugeschrieben, der in der Branche ebenfalls Kultstatus erreichte: »Wer mit 40 noch keine 100 Millionen Dollar

verdient hat, ist ein Versager.« Mit solchen Sprüchen versuchte er immer neue Talente anzulocken und überdeckte mit der Rhetorik zugleich die Mühen des Alltagsgeschäfts, das kompliziert, riskant, dabei oft eintönig war. Es gab kein Rezept, das einem Händler, egal bei welcher Bank er arbeitete, garantierte, zu den Gewinnern zu gehören.

Als man sich nach dem Börsencrash wieder berappelt hatte, machte Bill Broeksmit sich daran, eines der neuen Derivate – »Interest Rate Swaps« – weiterzuentwickeln. Diese Zinsswaps funktionieren so: Der Zinssatz von Krediten ist an den Libor gekoppelt, also den Zinssatz, zu dem sich die Banken untereinander Geld leihen. Der Zinssatz, den der Kreditnehmer zahlen muss, kann sich also verändern, im schlimmsten Fall kann er höher werden. Wenn einem Unternehmer das zu unsicher ist, kann er sich mit einem Swap gegen Zinsschwankungen absichern. Mit dem Swap können die Kunden den flexiblen, an den Libor gekoppelten Zinssatz gegen einen festen, unveränderten Zins tauschen. Den bieten etwa eine Bank, ein Investor oder ein anderes Unternehmen an, die darauf spekulieren, dass sich die Zinssätze zu ihren Gunsten entwickeln. Der Anbieter geht also eine Wette mit dem Kunden der Bank ein, tauscht die Zinssätze und hofft, am Ende den besten Schnitt zu machen.

Das Team von Broeksmit begab sich auf die Suche nach Unternehmen, Banken und anderen Investoren, die in einen Zinsswap einsteigen wollten. Das Instrument selber – wer tauscht was, wie lange, mit wem, zu welchen Bedingungen – wurde von Broeksmit's Teams strukturiert. Es gab viele Variablen, viele Möglichkeiten, aber immer war mit ihnen die ultimative Unsicherheit verknüpft: Kein Mensch wusste, wie hoch die Zinsen in drei, vier oder fünf Monaten sein würden. Von diesem Risiko erfuhr der Kunde zunächst nichts. Mitchell und Broeksmit heuerten Verkäufer an, die diese neuen, riskanten Produkte in den Markt drückten. Das waren Kollegen, die andere Banken, Investoren, Hedgefonds oder die Verwalter großer Vermögen bedrängten: Wir haben da was, das spart Geld! Oder auch: Sie können noch mehr Geld machen!

Bei Broeksmit's neuem Arbeitgeber kursierte damals ein Video, das einen der Starverkäufer der Bank zeigt, einen der erfolgreichsten

Klinkenputzer: Michael Stamenson aus San Francisco. Auf einer Schulung erklärte Stamenson dem Nachwuchs: »Im ganzen Land gibt es vielleicht eine Handvoll von Masters of the Universe. Einer davon bin ich. Nun, wer ist ein Master of the Universe? Ein Master of the Universe ist jemand, der eine Idee von einem Kollegen an einem der Tische im Handelsraum aufschnappt, sie auf 25 Wörter oder weniger verdichtet, einen Kunden anspricht, ihn nervt, ihn überzeugt, etwas zu tun, was er normalerweise von sich aus niemals tun würde. Ein Master of the Universe macht genau das alles möglich, und zwar im ganz großen Stil.« Am Ende trug Stamenson noch dicker auf: Um ein erfolgreicher Broker bei Merrill zu werden, brauche man »die Zähigkeit einer Klapperschlange, das Herz einer Schwarzen Witwe und den Panzer eines Alligators«.⁸

Wie Drückerkolonnen, nur in sehr teuren Autos und Anzügen, tauchten die Bankverkäufer beim Kunden auf oder redeten auf sie am Telefon ein. Für jeden Abschluss bekamen sie einen Bonus. Edson Mitchell baute sich eine Armee von Verkäufern auf, die Broeksmits Instrumente an den Kunden brachten, darunter nicht wenige, die zu dem wurden, als was sie sich intern verkauft hatten: Raubtiere mit dicken Panzern und ohne jedes Gefühl für die Kunden, die Opfer.

Nachdem die Deutsche Bank Morgan Grenfell gekauft hatte, um das Investmentbankgeschäft zu erobern, kam ihr ein historisches Ereignis in die Quere: die deutsche Wiedervereinigung. Die Deutsche Bank galt bei ihren Kritikern als skrupellos, aber selbst die größten Gegner des Frankfurter Instituts hatten immer geglaubt, dass der Konzern professionell geführt wurde. Die Deutsche galt ja als die wahrscheinlich beste Bank der Welt. Doch mit dem Fall der Berliner Mauer wurde das Geschäft unübersichtlicher: Im Westen lockten die Investmentgeschäfte, im Osten die neuen Märkte. Überall wollte die Bank dabei sein – und so machte man Fehler.

Zunächst hatte es so ausgesehen, als ob der Konzern nach dem Ende der DDR noch einflussreicher werden würde. Schon in den ersten Wochen nach der Grenzöffnung hatte die Deutsche Bank Kontakt zu hochrangigen Funktionären aufgenommen, die der ostdeutschen

Staatsbank vorstanden. Vor allem zu dem zweiten Chef der Bank, Edgar Most, baute man eine enge Beziehung auf, indem man ihn beriet und betreute.⁹ Noch zu DDR-Zeiten, Anfang 1990, organisierte die Deutsche Bank dem Mann aus dem Osten ein Bundeswehr-Feldfunkgerät, damit man ihn jederzeit erreichen konnte. Aber das war nicht alles. Die Bank flog Most diskret mit einem Privatjet durch die Gegend. Am Ende gründete der DDR-Banker – angeblich auf eigene Faust – eine neue Bank, übertrug ihr den Besitz der Staatsbank, die Konten, das Know-how, und privatisierte die Neugründung sofort, so dass die Deutsche Bank fast die Hälfte des neuen Instituts übernehmen konnte. So bekam sie Zugriff auf die Daten der ehemaligen Staatsbank und damit auf das Gedächtnis der ostdeutschen Volkswirtschaft. Auch in der Bundesrepublik war das einer der größten Vorteile der Deutschen Bank: Sie führte die Konten vieler zentraler deutscher Unternehmen, wickelte deren Zahlungsverkehr ab, war im Bilde, wie es den Firmen ging, was geschäftlich funktionierte und was nicht.

In der DDR holte die Deutsche Bank noch vor der Wiedervereinigung für sich heraus, was herauszuholen war. Als Nachfolgerin der Staatsbank musste sie deren Gebäude und Filialnetz zwar mit der Dresdner Bank teilen, nachdem deren Manager bei der Bundesregierung protestiert hatten, trotzdem bekam die »Weltmacht Deutsche Bank« den Osten des Heimatmarktes schnell unter Kontrolle. In den geheimen Berichten des Bundesrechnungshofs über dieses Geschäft wird vor allem beklagt, dass zu den Ad-hoc-Geschäften der Deutschen Bank in der ersten Nachwendezeit kaum Dokumente angelegt wurden. Als immer deutlicher wurde, wie viel Geld in die Führung und Sanierung der ostdeutschen Unternehmen gesteckt werden müsste, organisierte die Bank der Bundesregierung umgehend und dezent das notwendige Kapital auf dem Finanzmarkt. Sie führte als erste Bank die D-Mark im Osten ein, in ihrer Filiale am Alexanderplatz in Berlin. Das war vor allem ein PR-Coup. Die Bilder von schwitzenden, singenden Ostdeutschen, die Hundertmarkscheine schwenken, gingen um die Welt. Die Bank organisierte auch die Verwaltung der Altschulden von ostdeutschen Unternehmen, die mit der Währungsunion plötzlich in D-Mark abgegolten werden mussten. Dafür

nahm sie Rekordzinsen und erhob einen Risikozuschlag – obwohl sie selber keinerlei Risiko trug, das hatte die Bundesregierung übernommen. In der Ex-DDR schien ansonsten kein großes Geschäft zu winken, alles im postsozialistischen Staat wirkte marode und kaputt, der Markt war viel zu klein, und vor allem hatte dort niemand Kapital. Was die Bank wollte, hatte sie schon bekommen. Mit dem Rest wollte sie nichts zu tun haben.

Die Deutsche Bank zahlte für ihren Widerwillen, sich stärker in den neuen Bundesländern zu engagieren, einen hohen Preis: Ihr erwuchs ein Konkurrent im eigenen Land. Ausgerechnet eine der gewieftesten Investmentbanken, Goldman Sachs aus dem Bulge Bracket, begann in Deutschland Geschäfte zu machen. Die Treuhandanstalt, noch eingesetzt von der DDR-Regierung und seit der Währungsunion endgültig verantwortlich für die Privatisierung der Betriebe in Ostdeutschland, war auf der Suche nach Banken, die sie bei ihrem schwierigen Geschäft unterstützten. Man brauchte vor allem Hilfe beim Verkauf von Ladenhütern wie den Chemiewerken in Leuna. Da die Deutsche Bank kein Interesse gezeigt hatte, fragte die Treuhandanstalt bei US-Investmentbanken an. Goldman Sachs erhielt den Zuschlag. Von da an waren junge Mitarbeiter von Goldman Stammgäste bei der Treuhand, darunter Paul Achleitner, der 2012 Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank werden sollte.

Die Deutsche Bank konzentrierte sich derweil auf Geschäfte, die schnelle Erträge versprachen. Dazu bietet sich der Immobilienmarkt an. Bevor die vielen alten Gebäude in Leipzig, Dresden, Berlin verkauft oder vermietet werden konnten, musste sie aber jemand sanieren. Ein Bauunternehmer aus Frankfurt brachte sich hier in Stellung: Jürgen Schneider. Schneider kaufte in ganz Deutschland teure Immobilien, die er aufpäppeln und anschließend teuer vermieten wollte. Der Unternehmer trat geschmeidig auf, seine Halbglatze mit einem Toupet kaschierend. Nur das erste Projekt finanzierte er zum Teil mit eigenem Geld, den Rest baute er komplett auf Pump, vor allem in Ostdeutschland. Er erhielt fast sieben Milliarden D-Mark an Krediten, weil er sich nicht scheute, bei Mieteinkünften, Kosten und der Zukunft im Allgemeinen maßlos zu übertreiben. Da sich die Mietpreise nach der Wende

nicht wie erwartet entwickelten, geriet er schnell in Liquiditätssengpässe. Als er keinen Ausweg mehr sah, überwies er sich selber schnell noch 245 Millionen D-Mark, beichtete der Deutschen Bank, dass es eventuell kleine Probleme mit dem Cashflow geben könne, und setzte sich nach Miami ab, wo er Jahre später verhaftet wurde. Sein Unternehmen wurde abgewickelt, die Banken verloren viel Geld, Handwerker blieben auf unbezahlten Rechnungen sitzen.

Der damalige Chef der Deutschen Bank, Hilmar Kopper, führte in den Tagen des Skandals etwas vor, was seine Nachfolger in Krisenzeiten nachahmten: Er überspielte eine existenzielle Krise mit einer verblüffenden, aber kühl kalkulierten Zurschaustellung großer Arroganz. Diese Arroganz war tiefend, schwer zu ertragen und so maßlos, dass sie zwangsläufig ins Zentrum der Berichterstattung rückte. Kopper wurde auf einer Pressekonferenz im April 1994 gefragt, ob die Bank die Rechnungen der Handwerker übernehmen würde und wie hoch der Betrag wohl sei. Er antwortete: »Wir schätzen, dass bei allen drei Projekten ein Betrag zur Debatte steht, der ganz deutlich unter 50 Millionen Mark liegt. Wir reden hier eigentlich von Peanuts. Fast jeden Monat fällt ein Bauträger in dieser Republik um, ich kann nur sagen – so what?«

»Peanuts«. Er hatte tatsächlich »Peanuts« gesagt. 50 Millionen D-Mark sind »Peanuts«, sind nichts für die Deutsche Bank. So what. Was soll's. Mit diesem scheinbar dahingesagten Satz hatte Kopper gleich mehreres erreicht: Die Deutsche Bank wurde weiter als unendlich reich, als unantastbar angesehen, da 50 Millionen mehr oder weniger offenbar keine Rolle spielten. So entging fast allen, wie existenziell die Schneider-Krise für die Bank war. Drei Milliarden D-Mark standen mittelbar im Feuer, wie später ein hochrangiger Manager der Deutschen Bank zugab. Das waren damals 25 Prozent des Eigenkapitals der Bank. Doch in Deutschland konnte und wollte sich niemand vorstellen, dass die Deutsche Bank durch den Verlust von »Peanuts« und einen Mann mit Toupet in ernsthafte Bedrängnis geraten konnte. Doch genau das war geschehen. Und Kopper erreichte mit seinem arroganten Ausspruch, dass die Reputation intakt und das Bild von der mächtigen Bank beinahe unbeschädigt blieb. Der Glaube an die

Stärke einer Bank ist eben fast wichtiger als die Höhe ihres tatsächlich bilanzierten Vermögens. So ging es nach einem schlechten Quartal für die Bank rasch wieder aufwärts. Immerhin hatte Kopper Englisch gesprochen. So what.

Intern erkannte man durchaus, dass Kredite zu leichtfertig vergeben worden waren. Die Bank hatte Schneider nicht genau überprüft, hatte sich blenden lassen von seinen Prognosen, die sich nicht erfüllten und eben nicht zu den erhofften Gewinnen führten. Warnungen wurden nicht ernst genommen. Aber das Geschäft bewegte sich so schnell, dass für grundsätzliche Reformen keine Zeit blieb. In London hatte man ebenfalls ernste Probleme, da der eine oder andere Banker dort machte, was er wollte.

Die britischen Investmentbanker der Deutschen Morgan Grenfell (DMG) hatten 1992 den jungen Mathematiker Peter Young eingestellt. Er hatte in Oxford studiert, verdiente bei der Bank 300 000 Pfund im Jahr, zu denen schnell ein Vielfaches an Prämien hinzukam, da Young extrem erfolgreich war. Schon nach wenigen Jahren konnte er sich am Rande von London eine Villa bauen lassen. Young leitete unter anderem den »European Growth Fund«, mit einem Volumen von 1,2 Milliarden Pfund einer der größten Anlagefonds in Großbritannien. Young wurde zu einem Star in der Branche, weil seine Fonds ungewöhnlich viel Geld einbrachten. Einer der Fonds machte in nur einem Jahr ein Plus von 75 Prozent. Eigentlich zu märchenhaft, um wahr sein zu können. Der blasse, dünne junge Mann mit der runden Brille galt als nicht besonders charismatisch, aber er war eben ungewöhnlich erfolgreich, und seine Vorträge waren so gefragt, dass er einmal sogar die Royal Albert Hall füllte. Young sagte dazu später: »Menschen glauben an Gurus. Solange Erfolg da ist, wollen sie die Realität nicht wahrhaben, um ihre Illusionen nicht zu zerstören.«

Niemand bei Morgan Grenfell oder dem Mutterkonzern in Frankfurt ahnte damals, dass das FBI den erfolgreichen Mathematiker verdächtigte, an einem ausgeklügelten Betrugsplot beteiligt zu sein, und gegen ihn ermittelte.¹⁰ Young hatte mit dem Geld der Deutschen Bank nämlich eine Reihe von Tarnfirmen in Luxemburg gegründet,

was keinem der internen Kontrolleure aufgefallen war. Durch diese Firmen schleuste er Geld, das er in eine US-Firma investierte. Die Manager dieses Unternehmens behaupteten, in näherer Zukunft die Aluminiumherstellung zu revolutionieren. Sie gaukelten Investoren und Interessenten vor, mit ihren Forschungen kurz vor dem Durchbruch zu stehen. Die Firma war jedoch nicht von Physikgenies gegründet worden, sondern von gewieften, polizeibekanntem Börsenschwindlern. Als aus der Pennystock-Aktie – also einer Ramschaktie – plötzlich eine Art Börsenwunder wurde, nahmen die SEC und das FBI Ermittlungen auf.

Young hatte Kapital seines Fonds und damit der Anleger in die merkwürdige Firma gesteckt. Durch das große Volumen seiner Investitionen trieb er den Kurs der Aktie und so auch den Wert des Fonds künstlich in die Höhe, nur deshalb wurde er zum Börsenstar. Insgesamt hatte er weit mehr als die intern erlaubten zehn Prozent des Fondsvermögens in eine Firma investiert, und zwar direkt und indirekt über die Luxemburger Firmen. Und er hatte sie in ein Unternehmen investiert, das nicht mehr als ein Luftschloss war. Der Erfolg, der Druck, der Ritt auf der Rasierklinge bekamen ihm offenbar nicht. Peter Young benahm sich zunehmend seltsam. Er verbrachte viel Zeit in dunklen Räumen, murmelte vor sich hin, hörte schließlich Stimmen, die ihm befahlen, sein Geschlecht zu ändern. Mehrmals versuchte er sich mit einem stumpfen Messer, schließlich mit einer Schere den Penis abzuschneiden. Trotzdem flog er nicht auf. So machte er immer weiter, da niemand kontrollierte, was genau Young bei der Deutschen Morgan Grenfell eigentlich veranstaltete.

Eine drittklassige Bank

In New York entwickelte William Broeksmit mit seinem Team immer neue Finanzinstrumente. Große Anleger suchten ständig nach Möglichkeiten, um jenseits des Anleihen- und Aktienmarktes profitable Geschäfte zu machen – also war Broeksmits Team angehalten, auch exotische Derivate in den Markt zu drücken. Seine Kollegin

Janet Tavakoli etwa spezialisierte sich auf den neuesten Schrei: »Mortgage Backed Securities« (MBS) – hypothekengesicherte Wertpapiere. Banken kaufen nicht nur anderen Banken Kredite ab, sondern auch Hypotheken, die sie wiederum an Investoren weiterverkaufen. Merrill Lynch kaufte reihenweise Hypotheken auf, bündelte sie und bot sie als Wertpapier an. Entscheidend war die Bewertung durch eine Ratingagentur. War die hoch – AAA –, konnte Tavakoli das Papier gut am Markt verkaufen. Doch Tavakoli fielen bei den Derivaten, mit denen sie ständig zu tun hatte, schnell Unregelmäßigkeiten auf. Sie gab bald nicht mehr viel auf das Rating der Agenturen, da diese die Hypotheken, die in den Bündeln steckten, nicht genau prüften, also untersuchten, ob die Hypotheken regelmäßig bedient wurden und ob es Probleme mit dem Projekt gab, das hinter der Hypothek steckte. Um Geld von einer Bank zu bekommen, hatte etwa ein Immobilienentwickler einfach behauptet, dass schon vor Baubeginn alle Apartments verkauft worden seien. Als Tavakoli das prüfte, musste sie feststellen, dass der Unternehmer maßlos übertrieben hatte. Die Mieteinnahmen waren tatsächlich recht dürftig, trotzdem war die Hypothek als sicher bewertet worden. Die Bündel mussten zudem gegen einen Zahlungsausfall versichert sein, aber auch da gab es, wie Tavakoli feststellte, oft einen Haken. So fiel ihr in einem Fall auf, dass der Versicherer erst am Ende des langwierigen Insolvenzverfahrens einspringen würde.¹¹

Tavakoli warnte Broeksmit. Er stimmte ihr zu, dass man die Anleger auf das Risiko hinweisen müsse. Aber das Papier sollte trotzdem verkauft werden. Der Verkauf, der *Sale*, ging immer vor, das war das eherne Gesetz, das Edson Mitchell bei Merrill etabliert hatte. Im Zweifel sollte man auch ein großes Risiko eingehen, das war die Geschäftspolitik. Doch wo verlief die Grenze? Wann war ein Risiko zu groß – für einen Kunden, für die Bank?

Broeksmit bekam genau an diesem Punkt immer größere Probleme mit den Klapperschlangen, den Schwarzen Witwen bei Merrill Lynch. Die selbst ernannten Masters of the Universe wollten um jeden Preis Umsatz machen. Unter ihren Kunden gab es vor allem einen, dem sie immer wieder äußerst riskante Produkte andrehen konnten:

der Kämmerer der reichen Gemeinde Orange County in Kalifornien. Er galt als »Pigeon«, als Versuchskaninchen, und er scheute nicht davor zurück, selbst exotische Geschäfte abzuschließen.

Die Gemeinde Orange County im Süden von Los Angeles galt als konservativ, wohlhabend und auf dem Papier – gemessen am Vermögen der Bewohner – als reichste Kommune der USA. Allerdings hatten neue Steuergesetze dazu geführt, dass Grundbesitz nur noch sehr reduziert besteuert werden durfte, und so bekam die Verwaltung von Orange County Geldsorgen. Um das Geld der Kommune für ein paar Basispunkte mehr irgendwo anzulegen, stand Robert L. Citron, der Kämmerer, im ständigen Kontakt mit Merrill Lynch. Citron war ein wunderlicher Mann. Er trug am liebsten schreiend bunte Krawatten zu türkisfarbenen Anzügen und fuhr einen Cadillac, ebenfalls türkisfarben. Er hatte nie studiert oder systematisch gelernt, wie man Finanzen verwaltet. Doch er galt in der Branche als angesehener Fachmann und war daher von den Einwohnern der Kommune zum Kämmerer gewählt worden, wie es in den USA üblich ist.

Ende der 1980er war der Starverkäufer von Merrill Lynch, Michael Stamenson, Citrons Hauptansprechpartner. Die beiden hatten sich schon vor langer Zeit bei einer Schlägerei kennengelernt, die am Rande eines Treffens der US-Kämmerer ausgebrochen war. Stamenson hatte sich mit einem Lobbyisten der Citibank geprügel, der gefordert hatte, dass auch an Kämmerer – wie Citron – mittelfristige und damit riskantere Anleihen vergeben werden dürften. Stamenson war dagegen, Citron auch. Als sich der Merrill-Verkäufer das Blut abgewischt hatte, nahm er Citron in seinem Wagen mit zum Flughafen. Über die Jahre lernten sie sich besser kennen – und änderten ihre Meinung fundamental. Irgendwann glaubten sie, dass eine Kommune auch riskantere Geschäfte abschließen dürfen müsse. Sie stiegen in immer heißere Deals ein, Citron half Merrill ein ums andere Mal aus der Patsche, kaufte der Bank fragwürdige Papiere ab. Über die Jahre wurde sein Risiko so immer größer.

Stamenson empfahl dem Kämmerer schließlich, vermehrt auf sehr riskante Derivate zu setzen, um seine Fonds, in die auch externe Investoren und Anleger ihr Geld stecken konnten, zu einem Hit zu

machen und um unter dem Strich mehr Geld für Orange County zu verdienen. Mit diesen neuen Finanzprodukten, so Stamensons Versprechen, könne man aus zu wenig sehr viel machen. Das gefiel Citron. So strukturierten die Händler von Merrill Lynch Produkte für die Kommune, hauptsächlich »Inverse Floaters« – Papiere, die an eine Zinswette gekoppelt waren. Das war eine Spezialität des Teams von Bill Broeksmit. Die Papiere sind äußerst riskant und sollten nur in Maßen eingesetzt werden, etwa indem man bei einem kleinen Teil einer größeren Anlage auf Risiko setzt. Doch Stamenson von Merrill Lynch sah das ganz anders. Er wollte als Verkäufer der Bank an das Geld von Citron heran, es anlegen, vermehren, der Bank Prämien und sich selbst Boni verdienen.

Anfangs hatte der Kämmerer etwas mehr als drei Milliarden Dollar zur Verfügung. Um den wunderlichen Mr. Citron in das Geschäft zu locken, garantierte man ihm, dass er mehr Zinsen als am Markt üblich für sein Geld bekommen würde. Das rechnet sich für die Bank allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen: Für einen Zinssatz, der über dem marktüblichen lag, musste der Kunde ein Risiko eingehen, das ebenfalls über dem üblichen lag. Denn stieg der Zinssatz, warf das Anlagepapier – der »Inverse Floater« – kaum noch etwas ab. Entscheidend war – wie bei den meisten Derivategeschäften – der Libor, der Zinssatz, zu dem sich die Banken untereinander Geld leihen. Und es gab noch ein weiteres Problem: Sollte der Libor deutlich steigen, würde das Papier rapide an Wert verlieren und damit das investierte Kapital schrumpfen. Und das hieß: Wenn der Zinssatz von der US-Bundesbank oder einer anderen Zentralbank angehoben werden würde und der Libor nachzog, war Orange County mit einer multiplen finanziellen Katastrophe konfrontiert. Solange der Zinssatz der Zentralbanken niedrig blieb, war alles in Ordnung, dann machte der seltsame Mr. Citron für seine Kommune ein Plus. Zunächst funktionierte der Deal auch. Citrons Fonds machte andert-halb Prozent mehr Gewinn als vergleichbare Anlagen. Stolz gab der Kämmerer Pressemeldungen heraus. Er wurde gierig, und Stamenson ermutigte ihn zu weiteren Geschäften. Citron ging größere Risiken ein, schoss immer mehr Geld in den Fonds, am Ende 7,6 Milliar-

den Dollar. Er setzte dabei die Steuern ein, die Orange County einnahm, außerdem legten mehr als 180 andere kleinere Städte ihr Geld in seinem Fonds an.

Das war Citron immer noch nicht genug. Stamenson von Merrill Lynch machte ihn mit einem weiteren Zaubertrick vertraut, der Hebelwirkung – *Leverage*. Citron könne den eingesetzten Betrag »hebeln«, künstlich vergrößern. Wenn er sich also noch mehr Geld borgte und das dann einsetze, könne er das Volumen seines Fonds immer weiter aufblasen und noch erfolgreicher sein. Citron machte mit. Er lieh sich für seine Kommune Orange County Geld – über die Jahre 12 Milliarden Dollar –, da er glaubte, eine Siegessträhne erwischt zu haben. Doch damit nicht genug: Als Sicherheit für das Geld hinterlegte er wiederum die Derivate, die er bei Merrill und bei anderen Banken gekauft hatte. Alles war miteinander verkettet. Aus einem ohnehin schon riskanten Geschäft – alles hing daran, dass die Zinsen nicht stiegen – machten die Berater von Citron eine finanzielle Massenvernichtungswaffe. Der Banker Felix Rohatyn hatte schon 1992 über das neue, boomende Geschäft mit den Derivaten gesagt: »26-jährige Uniabsolventen spielen mit Computern herum und erschaffen finanzielle Wasserstoffbomben.«

In der Tat lud Citron der Gemeinde Orange County mit Hilfe des jungen Teams von Merrill ein wahnwitziges Risiko auf. Und die Bank? Die Bank verdiente kräftig und todsicher, denn sie konnte bei den so strukturierten Deals gar nicht verlieren. Sie verdiente am Auflegen der Derivate, für die Betreuung, sie besorgte dem zockenden Kämmerer immer mehr Geld, was sie wiederum in Rechnung stellte, und sie bekam das viele Geld von Orange County noch zu einem günstigeren Zinssatz, sparte so wiederum Kosten. Der Gewinn: 70 Millionen Dollar vor Steuern. Dafür hatte man den Kämmerer überzeugt, 17 Milliarden Dollar zu bewegen und 12 Milliarden an Schulden aufzunehmen. Dieser Hebel und diese Unverhältnismäßigkeit sollten auch zum Kern der Geschäftspolitik der Deutschen Bank und anderer Investmentbanken werden. Bei diesen Geschäften wurden gigantische Geldsummen bewegt, das Risiko war extrem groß, der Gewinn aber nur vergleichsweise gering.

Und was machte Bill Broeksmit, unter dessen Leitung der Deal abgeschlossen wurde? Broeksmit sah 1993 durchaus, dass die Lage außer Kontrolle geriet. Als Citron geradezu in einen Kaufrausch verfiel und die Zukunft von Orange County verpfändete, schrieb er ein Memo. Er fragte sich darin, woher das ganze Kapital stammte. War das Steueraufkommen in Orange County wirklich die einzige Quelle? Wie konnte es sein, dass immer mehr Geld in den Fonds floss – am Anfang, 1990, waren es 2,5 Milliarden, 1992 schon 3,6 und 1993 sogar 5,5 Milliarden Dollar. Broeksmit bezweifelte, dass Orange County so viel mehr an Steuern eingenommen hatte: »Ich bin zwar kein Experte für öffentliche Finanzen, aber ich glaube, der Fonds ist so groß geworden, weil man außergewöhnliche Kapitalerträge angeboten hat.«

Damit kritisierte Broeksmit indirekt die eigenen Händler. Ihn beunruhigte vor allem, dass man nicht wusste, wie viel Kapital in dem Fonds bleiben würde, wenn der Libor anstieg. Er schrieb, dass der Fonds zu viel geborgtes Geld verwende und den internen Sicherheitsstandards nicht gerecht werde. Mit den hohen Zinsen, die der Fonds abwerfe, sei zu viel »heiβes Geld« angezogen worden. Dieses heiβe Geld würden die Investoren umgehend abziehen, sobald der Fonds weniger Rendite abwarf, und Orange County müsste sehr schnell die Sicherheiten hinter dem geborgten Geld verkaufen. Schließlich baute er den Kollegen und dem Anleger eine goldene Brücke: Die Strategie, in riskante Derivate zu investieren, sei fantastisch gelaufen, aber nun sei es an der Zeit, das Risiko zu reduzieren. Am Ende schrieb er sogar: »Wir sollten ausdrücklich klarmachen, dass wir empfehlen, das ganze Portfolio zu verkaufen.«

Die Warnungen verpufften. Das Geschäft war auch für Merrill einfach zu gut. Über Broeksmit kamen noch einige Hierarchie-Ebenen, und dort wollte man weiter Geld verdienen. Broeksmit wurde von Treffen zwischen Citron und der Bank ausgeschlossen.

Die US-Notenbank Federal Reserve – kurz »Fed« – entschloss sich 1994 gleich mehrmals, die Leitzinsen heraufzusetzen, um einer Inflationsgefahr vorzubeugen. In den fünf Jahren zuvor waren die Zinsen permanent gefallen. Kaum jemand am Markt hatte jedoch so früh

mit diesem Schritt gerechnet. Die Fed und ihr Chef Alan Greenspan hatten ein Erdbeben ausgelöst. Die »Trigger« in den Verträgen, den Derivaten, wurden aktiviert – Orange County hatte die Wette verloren. Die Investoren zogen ihr Geld ab, andere verlangten neue Sicherheiten, weil die hinterlegten Derivate kaum noch etwas wert waren – eine Kettenreaktion. Orange County hatte am Ende mit den Deals 1,64 Milliarden Dollar verloren. Die reichste Kommune in den USA war pleite. Ende 1994 waren die Zahlen insgesamt zwar noch überschaubar, aber das Prinzip wurde klar: Die Wall-Street-Banken machten mit Derivaten fünf Milliarden Dollar Umsatz, während die Kunden im selben Jahr – auch durch die Zinsänderungen – 13 Milliarden verloren hatten.

Die Konfliktlinien und Kernfragen der nächsten Jahrzehnte wurden schon in den Jahren des Skandals von Orange County deutlich: Darf eine Bank den Kunden für dumm verkaufen? Darf man ihm jedes noch so riskante Derivat andrehen, ohne dass er versteht, was er da gekauft hat, solange er noch zahlen kann oder etwas zu verpfänden hat? Wann beginnt die Lüge, wann wird eine mangelhafte Beratung kriminell? Ist das schon der Fall, wenn man Informationen, Analysen verschweigt oder beschönigt? Hätte die Bank den Kämmerer von Orange County nicht aufhalten müssen? Genau das hatte Broeksmid vorgeschlagen: Man hätte Citron auf weniger riskante Investments aufmerksam machen müssen.

Im Investmentgeschäft – und das hat sich bis heute kaum geändert – treffen oft finanzielle Amateure auf ausgefuchste Profis. Eine Kommune, ein kleines Unternehmen, selbst größere Konzerne können oder wollen es sich nicht leisten, teure Profis, die das Geschäft durchschauen, zu beschäftigen. So haben die Banken einen Wissensvorsprung – und den nutzen sie aus. Auch der Kämmerer Robert L. Citron, so stellte sich später in den Untersuchungen einer *Grand Jury* heraus, hatte nicht immer genau verstanden, worum es ging. Er hatte sogar einen Wahrsager beschäftigt und Horoskope per Post bestellt, um auszuloten, ob der Zinssatz weiter in seine Richtung laufen würde.

Nach der finanziellen Katastrophe meldete mit Orange County erstmals eine Kommune in den USA Bankrott an. Vielen städtischen

Angestellten wurde gekündigt. Über Jahre musste die Stadt Schulden abstottern, die der Kämmerer und Merrill Lynch ihr aufgehalst hatten. Erst im Sommer 2017 waren diese Schulden komplett abbezahlt, 23 Jahre nachdem sich Mr. Citron so desaströs verzockt hatte. Auch gegen Merrill Lynch wurde ermittelt. Die Börsenaufsicht und die Staatsanwaltschaft hatten viele Fragen. Die Banker konnten Tonbänder vorlegen: Sie hatten den Kämmerer am Telefon in Kenntnis gesetzt, dass er enorme Risiken eingegangen war, allerdings taten sie das erst, nachdem er alles an gefährlichen Produkten gekauft hatte, was der Markt zu bieten hatte.

Wie bei jedem großen Skandal hatte es deutliche Warnungen gegeben, auch von Außenstehenden. Ein Fachblatt hatte die Strategie von Merrill in Orange County in einem Dossier auseinandergenommen. Wie »eine Interkontinentalrakete« war die Kritik in der Bank eingeschlagen, beklagte sich der Verkäufer Stamenson später gegenüber Citron. Man flog Stamenson sogar mit der Concorde aus dem Urlaub in London zu einer Krisensitzung ein, um das Geschäft zu diskutieren. Alle waren da, erzählte der Verkäufer seinem treuen Kunden, vom Hausmeister bis zum Aufsichtsratsvorsitzenden. Doch dann blieb alles beim Alten.

Am Ende musste die Bank 400 Millionen Dollar an Orange County zahlen, damit war der Fall erledigt. Gegen einige Banker wäre unter Umständen eine Gefängnisstrafe verhängt worden, doch die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft wurden gegen eine Zahlung von 30 Millionen Dollar eingestellt – ein Ablasshandel. Die US-Regierung versäumte es wieder einmal, ein deutliches Zeichen zu setzen.

Intern hatte der Fall weit mehr Konsequenzen. Edson Mitchell, der Pionier mit der Mission und Chef von William Broeksmit, wurde vor Gericht als Zeuge gehört. Es ging um das Memo, das Broeksmit geschrieben hatte. Die entscheidende Frage war: Hatte Mitchells direkter Vorgesetzter bei Merrill Lynch, David Komansky, den Brandbrief bekommen? Komansky bestritt das, aber Mitchell blieb bei der Aussage, die er vertraulich gegenüber den Bankermittlern gemacht hatte: Selbstverständlich habe Komansky das Dokument von Broeksmit bekommen – und zur Kenntnis genommen. Wir hängen hier

gemeinsam drin, als Team, wollte er damit sagen. Edson Mitchells Zeit bei Merrill Lynch war damit vorbei. Offenbar war durchgesickert, dass er seinen Vorgesetzten verpöffelt hatte. Nachdem er die Bank vor allem mit den Erfolgen seiner Abteilung nach oben gebracht hatte, ging es mit seiner Karriere auf einmal nicht mehr voran. Er wurde nicht der Chef der Abteilung Capital Markets und damit der oberste Risk Taker, sondern sollte plötzlich einen anderen Bereich leiten. Man sagte ihm schlechte Mitarbeiterführung nach – was eben so gesagt wird, wenn man jemanden loswerden will. Dabei hatte Mitchell seinen Laden im Griff; er kannte die Namen seiner Mitarbeiter, und das waren immerhin mehr als tausend. Manch einer nannte ihn »silent mafioso«, weil er manchmal wie ein Mafioso durch die Handelsräume schlich und die Händler bei der Arbeit beobachtete, ohne ein Wort zu sagen. Am Ende hatte er die Mechanismen des Machtspiels bei Merrill falsch eingeschätzt. Das Management erwartete mehr Loyalität von ihm.

Als müsse er sich beweisen, dass er noch immer alles im Griff hatte, verließ Mitchell die Bank von einem Tag auf den anderen. David Komansky wurde wenig später zum Chef von Merrill und blieb es viele Jahre. Er gilt inzwischen als eine Legende in der Branche. Als es um Orange County gegangen war, hatte er vor Gericht einfach den unwissenden, abgehobenen Top-Manager gespielt, der von den Niederungen des Geschäfts gar nichts mitbekommen hatte. Dieser Masche sollten sich später viele hochrangige Bankmanager bedienen.

Bill Broeksmit wurde innerhalb der Bank versetzt und degradiert, er verlor an Macht. Als sein Name wegen des Skandals immer häufiger in der Zeitung auftauchte, verließ auch er Merrill Lynch. Er wolle mehr Zeit mit seiner Familie verbringen, hieß es. Da war er gerade 36 Jahre alt und doch schon ein Veteran. Zum ersten Mal stieg er aus dem Geschäft aus. Weitere Versuche sollten folgen. Broeksmit und Mitchell waren als Risk Taker reich geworden. Beide wohnten in New Jersey, Broeksmit im malerischen Short Hills, Mitchell auf einer großen Farm, auf der er auch Pferde züchtete. Broeksmit träumte davon, so erzählte er später seinem Stiefsohn Val, als Sportreporter zu arbeiten. Am liebsten hätte er über Baseball geschrieben. Dazu sollte es jedoch nicht kommen.

Bei Merrill Lynch hatte sich Broeksmit einmal mit seiner Kollegin Janet Tavakoli über das Leben als Autor unterhalten. Tavakoli hatte erzählt, dass sie einen Roman schreiben wolle, der den Fall des Bankiers Roberto Calvi aufgreift. Calvi wurde 1982 erhängt unter einer Brücke in London gefunden, nachdem seine Bank zahlungsunfähig geworden war. Man nannte ihn auch den Bankier Gottes, da er eng mit der Vatikanbank zusammengearbeitet hatte. Vor seinem Tod war er mit einem Koffer voller belastender Dokumente aus Rom geflohen. Erst zwanzig Jahre später konnte man mit Hilfe neuer forensischer Methoden nachweisen, dass er zuerst erwürgt und dann aufgehängt worden war. Bill Broeksmit und Tavakoli hatten nie daran geglaubt, dass sich Calvi umgebracht hatte. Er selber, sagte Broeksmit, würde sich niemals erhängen, das sei zu grausam. Sollte er sich jemals zu einem solchen Schritt entschließen, würde er Pillen nehmen und alle auf einmal mit einem teuren alten Rotwein herunterspülen. Als ein Konkurrent pleiteging – zu viele Ramschanleihen –, meinte Broeksmit, die Angestellten sollten sich am besten den »Calvi-Kragen« anlegen. Dann, so schreibt Tavakoli, gackerte er so laut, dass alle zu ihm hinübersahen.¹² Broeksmit und sein Team hatten die Anleihen des bankrotten Unternehmens weit unter Wert aufgekauft.

Die Zinserhöhung der US-Notenbank hatte mit dazu beigetragen, dass der Skandal in Orange County ausgelöst wurde, und das hatte zu einer Krise des Finanzsystems in den USA geführt, bei der vor allem der Wert von Anleihen – Bonds – abstürzte. 1981 hatte der US-Anleihenmarkt, wo Kredite von Unternehmen, Staaten, Kommunen und anderen Marktteilnehmern im Prinzip wie Wertpapiere gehandelt werden, noch ein Volumen von 96 Milliarden Dollar. Zwölf Jahre später waren es knapp 1,3 Billionen Dollar.

Die US-Notenbank machte in der Krise von 1994 eine neue Erfahrung: Wenn sich die Zinsen für Anleihen minimal erhöhten, hatte das Auswirkungen, die sie nicht mehr einschätzen konnte. Zu global, zu schnell, in zu großen Mengen und vor allem zu vernetzt wurden die Anleihen gehandelt, so dass man nicht mehr jede Eventualität berücksichtigen konnte. Durch die Zinserhöhung im Frühjahr hatten

US-Anleihen insgesamt 600 Milliarden Dollar an Wert verloren. Händler taufte diese Zeit das »Bond-Massaker«. Dabei gerieten verschiedene Akteure in verschiedenen Bereichen unter Druck. Ein Hedgefonds hatte zu viele Eurobonds gekauft, ein anderer zu viele gebündelte Hypothekensanftapere – die MBS –, viele Versicherungen wiederum hatten insgesamt zu viele Anleihen gekauft und verloren 20 Milliarden Dollar. Der gewaltige Hurrikan Andrew hatte weniger Schaden angerichtet und die Versicherungen weniger gekostet, stellte das Magazin *Fortune* später fest.

In Frankfurt bei der Deutschen Bank nahmen Hilmar Kopper und andere Vorstände zur Kenntnis, dass selbst die US-Banken nach dem Einbruch auf dem Anleihenmarkt geschwächt waren. In London und New York sprachen Headhunter der Deutschen Bank daher gezielt verunsicherte Investmentbanker an. Sie boten den Kandidaten fantastische Gehälter und die Aussicht auf exorbitante Bonuszahlungen. Die Masche zog. Man kaufte quer durch die Branche echte und angebliche Stars ein. Darunter waren Investmentbanker, die sich auf Fusionen verstanden, andere, die sich auf Börsengänge spezialisiert oder am Kapitalmarkt viel Geld verdient hatten. Unter den Bankern, die man anwerben konnte, waren mehrere Mitarbeiter der britischen Investmentbank S.G. Warburg, unter anderen Maurice Thompson und Michael Cohrs, die besonders gute Kontakte in der Branche hatten. Aber auch die US-Banken wurden, wie die Fachpresse schrieb, »geplündert«.

Als besonderer Coup wurde gewertet, dass es der Deutschen Bank gelungen war, Mitarbeiter der Banken des Bulge Bracket abzuwerben, darunter Carter McClelland – ein Vorstandsmitglied von Morgan Stanley. Von Morgan Stanley warb man auch den teuersten Star ab, der auf dem Markt zu bekommen war: Frank Quattrone. Dieser hatte sich mit seinem Team darauf spezialisiert, Internetfirmen an die Börsen zu bringen, in den frühen 1990er Jahren eine sehr weit-sichtige Strategie. Quattrone hatte unter anderem dabei geholfen, die Aktien von Amazon an der Börse zu platzieren. Ihm bot man nicht nur Geld, sondern auch Unabhängigkeit. Die Deutsche Bank garantierte Quattrone ein Gehalt von 25 Millionen Dollar über drei Jahre,

und er durfte anstellen, wen er wollte. Der Vorstand erlaubte ihm sogar, eine unabhängige Tochterfirma im Silicon Valley zu gründen, die im Auftrag der Deutschen Bank Geschäfte machte – weit weg von Frankfurt am Main. Mehr Unabhängigkeit ging nicht.

Die neuen Stars bei der Deutschen Bank jagten ihren ehemaligen Arbeitgebern in der folgenden Zeit ganze Teams ab, bis zu hundert Händler wechselten auf einen Schlag zur Deutschen Bank. Der Vorstand legte kein Veto ein. Man hatte viel Geld investiert, jetzt erwartete man Erfolge – und das hieß, man wollte einen satten Profit sehen, schließlich war die Vermehrung von Geld das Kerngeschäft der Deutschen Bank.

Die neu eingekauften Banker sprachen auch Edson Mitchell an, den ehemaligen Chef von Bill Broeksmit. Bis Mr. Citron aufgetaucht war, schien Mitchells Karriere unaufhaltsam, jetzt war er auf der Suche nach einem Neueinstieg ins Geschäft. Die Deutsche Bank war auf den ersten Blick keine gute Adresse, man machte sich in der Branche sogar über sie lustig. Mitchell hatte in seinem Bereich – Swapgeschäfte – nie mit der Deutschen Bank zu tun gehabt. Doch er erkannte etwas in der Bank, das ihn an Merrill erinnerte: ein großer, träger Riese mit tiefen Taschen, mit dessen Geld er – wenn es gut lief – autonom eine schlagkräftige Investmentbank aufbauen konnte. Denn etwas aufzubauen machte ihm mehr Spaß, als ein etabliertes Geschäft zu führen. Also sagte er zu.

Der 1. Mai 1995, der Mayday, war Edson Mitchells erster Arbeitstag bei der Deutschen Morgan Grenfell in London. Der kleine schwarze Glasquader an der Leadenhall Street, wo die Abteilung Capital Markets ihren Sitz anfangs hatte, sah allerdings nicht so aus, als könne man von hier aus die Welt erobern. Zunächst flog Mitchell die großen Städte auf dem Globus ab, sah sich die Dependancen der Deutschen Bank an und machte eine Bestandsaufnahme. Nach seiner Meinung hatte die Deutsche Bank sich bisher zu stark darauf konzentriert, auf eigene Rechnung zu handeln, und nicht mit dem nötigen Nachdruck versucht, an das Geld großer Kunden heranzukommen. Zentrale Stellen – »Global Head of Sales« etwa – waren nicht besetzt. Er brauchte Verkäufer, die sich damit auskannten, Derivate oder andere

Finanzinstrumente an den Kunden zu bringen. Bei der Deutschen Bank war man in diesem Bereich kaum versiert. Sich bei Kunden anbieten zu müssen hatte der Gigant aus Deutschland lange nicht nötig gehabt. Mitchell sprach daher ehemalige Kollegen von Merrill an, hauptsächlich Verkäufer, um sie abzuwerben. Einer der ersten beiden Kandidaten, an die er sich wandte, war der Inder Anshu Jain, damals 32 Jahre alt, seit 1988 einer von Mitchells besten Verkäufern bei Merrill Lynch. Jain war ein junge Inder, der seit zehn Jahren im Ausland lebte, ein Beamtensohn, der mit seinem glatten Gesicht und seiner schwächlichen Statur nicht weiter auffiel.

Anshu Jain war schockiert. Edson Mitchell, sein Vorbild, der Star der Wall Street, bei der Deutschen Bank! In den USA war die Bank in zentralen Marktsegmenten nicht einmal unter den Top 40. Jain sagte später einer Zeitung: »Ich habe seinen Wechsel zur Deutschen Bank damals nicht begriffen, die galt für uns als drittklassig, unter unserer Würde. Aber ich wäre mit ihm ans Ende der Welt gegangen.« Jain sollte zwanzig Jahre bei der Deutschen Bank bleiben und 2012 einer von zwei Vorstandssprechern werden.

Mitchell stellte in den nächsten Monaten 700 neue Mitarbeiter ein und entließ 500. Er suchte vor allem Kandidaten, die im Derivategeschäft Erfahrungen hatten und jetzt den nächsten, großen Schritt machen wollten, bevorzugt solche, die sich eigentlich nicht vorstellen konnten, bei der Deutschen Bank zu arbeiten. »Capital market butterflies« – sprunghafte Banker –, die von einem Arbeitgeber zum nächsten flatterten, wollte er nicht. Trotzdem sollte man seine neu angeworbenen Mitarbeiter als Söldnerheer diskreditieren, das in die Londoner Büros der Deutschen Bank eingefallen war.

Doch die Deutsche Bank brauchte auf dem neuen Markt mehr denn je Hilfe. Viele Vorstandsmitglieder verstanden gar nicht, wie man das Risiko der neuen Finanzprodukte berechnete. Der Fall der Metallgesellschaft hatte einige Monate zuvor sogar offenbart, dass einige Vorstandsmitglieder dringend Nachhilfe im Fach Risikomanagement benötigten. Die Metallgesellschaft war einer der größten deutschen Mischkonzerne, an dem die Deutsche Bank einen Anteil hielt. Der Konzern beteiligte sich unter anderem über eine Tochter-

gesellschaft in den USA am Erdölgeschäft. Der amerikanische Chef der Gesellschaft, der als »Cowboy ohne Rinder« beschrieben wurde, hatte sogenannte Future-Optionen an der New Yorker Rohstoffbörse gekauft und seine Firmen damit verpflichtet, zu einem bestimmten Zeitpunkt 160 Millionen Barrel Rohöl zu einem festgelegten Preis zu verkaufen. Er hatte allerdings nicht bedacht, dass der Erdölpreis unter einen bestimmten Wert fallen könnte. Die Position war zwar abgesichert, die Derivate konnten im entscheidenden Moment aber nicht schnell genug zu Geld gemacht werden – und so geriet die Gesellschaft in eine akute Liquiditätskrise. Sie machte 1,5 Milliarden Dollar Verlust und musste durch die Deutsche Bank gerettet werden.

Edson Mitchell und seine »Gruppe der Dreißig« hatten genau vor solchen Risiken gewarnt, aber bei der Deutschen Bank kannte man sich offenbar so wenig mit den neuen Instrumenten aus, dass man das Risiko gar nicht wahrnahm. Das zeigte Mitchell zweierlei: Was sein Team machte, verstanden seine neuen Geldgeber überhaupt nicht, er hatte also Narrenfreiheit. Trotzdem musste er sich absichern und auf jeden Fall selber in der Lage sein, die Risiken zu überblicken. Denn die Deals wurden immer komplizierter.

Nach einigen Monaten in England erinnerte sich Edson Mitchell an Bill Broeksmit und nahm Kontakt zu ihm auf. Es gebe viel zu tun und noch mehr Geld zu verdienen. Vielleicht könnte man auch den US-Banken Konkurrenz machen. Broeksmit schob seinen Traum, über Baseball zu schreiben, auf und zog nach London, um mit Mitchell eine Investmentbank aufzubauen.

Dort gab es allerdings neue Probleme: Die Deutsche Bank war gerade weltweit zum Gespött geworden.

Der Starhändler Peter Young, der Stimmen hörte, sich in dunklen Räumen einschloss, eine Villa am Stadtrand von London bewohnte, die Royal Albert Hall füllte, hatte sich in eine Zwickmühle manövriert. Um den Kurs seiner Fonds zu stabilisieren, musste er weiter in das zwielichtige Unternehmen Geld investieren, das von den Medien lange bejubelt worden war, weil es angeblich die Aluminiumproduktion revolutioniert hatte. Doch inzwischen hatte die Wirt-

schaftspresse aufgedeckt, dass hier Betrüger am Werk waren und das FBI Ermittlungen aufgenommen hatte. Trotz der schockierenden Nachrichten steckte Young weiterhin das Geld der Aktionäre in die Firma. Aber nun wachte man bei der Deutschen Bank endlich auf, schaute sich Youngs Geschäfte genauer an und zog ihn aus dem Verkehr. Der Kurs des wundersamen Hightech-Unternehmens aus den USA brach ein, die Überfliegerfonds der Deutschen Morgan Grenfell verloren massiv an Wert.

Young wurde verhaftet. Der Angeklagte erschien in Frauenkleidern vor Gericht. Eine Jury entschied nach einiger Zeit, dass er zu krank für einen Prozess sei. Ein peinlicher, vor allem aber teurer Skandal für die Deutsche Bank. Sie musste die höchste Strafe zahlen, die jemals gegen die City of London verhängt worden war: zwei Millionen Pfund. Viel schlimmer war jedoch, dass die Fonds von Young mit 600 Millionen Dollar gestützt und viele der Anleger entschädigt werden mussten. Das kostete die Bank weitere 300 Millionen Dollar. Die Übernahme der Investmentbank, eigentlich als erster Schritt auf dem Weg zur Weltspitze geplant, hatte weit über eine Milliarde D-Mark verschlungen, weil man von dem Geschäft einfach nichts verstand. Später gab man bei der Deutschen Bank zu, dass der Fall »beschämend sei« und das Risikomanagement wohl versagt habe. Das sollte man in den nächsten zwanzig Jahren noch sehr oft von Vertretern der Deutschen Bank hören. Mitchell, Jain und später auch Broeksmid mag damals klar geworden sein, dass sie es mit Amateuren zu tun hatten. Und sie wussten, dass das Rennen gegen die Zeit begonnen hatte. Sie hatten bei Merrill erlebt, wie leicht sich die Reputation einer Investmentbank zerstören ließ. Die neuen Strukturen mussten schnell etabliert werden, sie mussten ihre eigene Macht umgehend konsolidieren, ihre eigenen Regeln setzen, damit sie bei der nächsten Krise, die ganz sicher kommen würde, nicht so einfach an den Rand gedrängt werden konnten.

