

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Wir stehen im Scheinwerferlicht“

Goldman-Sachs-Chef Lloyd Blankfein, 55, über seine astronomischen Boni, die Fehler und Versäumnisse seiner Bank vor Beginn der Finanzkrise sowie seine Vorschläge zur Regulierung der Finanzmärkte



WOLFGANG MARIA WEBER

Banker Blankfein: „Gier ist kurzfristig und letztendlich zerstörerisch“

SPiegel: Mr. Blankfein, vor zwei Jahren erhielten Sie mit 67,9 Millionen Dollar den größten Bonus, der je einem Wall-Street-Banker bezahlt wurde. Kürzlich sagten Sie, Sie könnten die Wut der Menschen wegen überhöhter Boni nachvollziehen. Wie sollen wir das verstehen?

Blankfein: Ich denke, es ist absolut legitim, dass die Frage gestellt wird, ob die Bezahlung in einem Zusammenhang zum Geschäftserfolg steht. Rückblickend kann man feststellen, dass die Bezahlung in einigen Fällen mit den Interessen der Aktionäre nicht übereinstimmte. Unsere Führungskräfte, also auch ich, werden zu einem Großteil in Aktien bezahlt, über die sie erst zu einem späteren Zeitpunkt verfügen können. Und der Wert dieser Aktien richtet sich nach dem langfristigen Erfolg unserer Firma. Wenn der Markt einbricht,

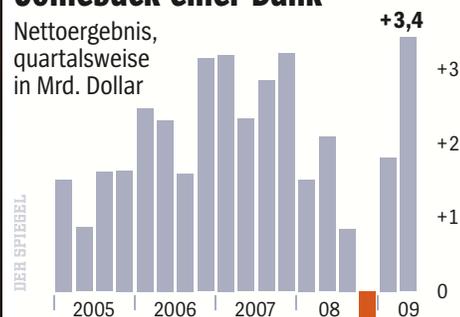
fällt auch der Wert dieser Aktien. Diese Grundsätze sorgen dafür, dass wir uns am Aktionärsinteresse orientieren und messen lassen.

SPiegel: Trotzdem: 67,9 Millionen Dollar sind eine astronomische Summe. Lässt sich das überhaupt noch legitimieren?

Blankfein: Das Board of Directors bestimmt die Bezahlung der meisten Führungskräfte, also auch meine. Die Bezahlung ist vom langfristigen Erfolg unseres Unternehmens abhängig, und wir haben historisch eine starke Korrelation zwischen Gewinnwachstum und Gehalt. Die Frage ist doch, ob es auch reduziert wird, wenn das Unternehmen keinen Erfolg hat, und dies ist bei Goldman Sachs der Fall. Zum Beispiel 1994, als wir als Partner Geld in die Firma einbezahlen mussten, um das Kapital zu stärken und sicherzustellen, dass wir un-

Comeback einer Bank

Nettoergebnis, quartalsweise in Mrd. Dollar



Goldman Sachs

Aktie in Dollar



seren Mitarbeitern ein Gehalt bezahlen konnten. Oder denken Sie an 2008, auch ein sehr schwieriges Jahr: Damals bekam ich gar keinen Bonus, und das, obwohl unsere Firma profitabel war.

SPiegel: Das klingt alles schön zwangsläufig. Aber führen solche Zahlungen nicht dazu, dass die Gier zur treibenden Kraft wird?

Blankfein: Wir alle wissen, dass Gier das menschliche Verhalten beeinflussen kann, aber sie ist kurzfristig und letztendlich zerstörerisch. Unser Führungsteam zeichnet sich dadurch aus, dass die meisten ihre gesamte Karriere, also 10, 15 oder mehr Jahre, in unserem Haus verbracht und sehr unterschiedliche Marktzyklen erlebt haben. Nach ihrem Ausscheiden wechseln viele zu wohltätigen Organisationen oder auch in politische Ämter mit wesentlich

geringeren finanziellen Anreizen. Diese Eigenschaften verbinde ich nicht mit dem Wort „Gier“.

SPIEGEL: Bei Goldman Sachs arbeiten also nur bescheidene Gutmenschen? Das können wir kaum glauben.

Blankfein: Ich habe Ihnen meine ehrliche Sicht der Dinge dargelegt.

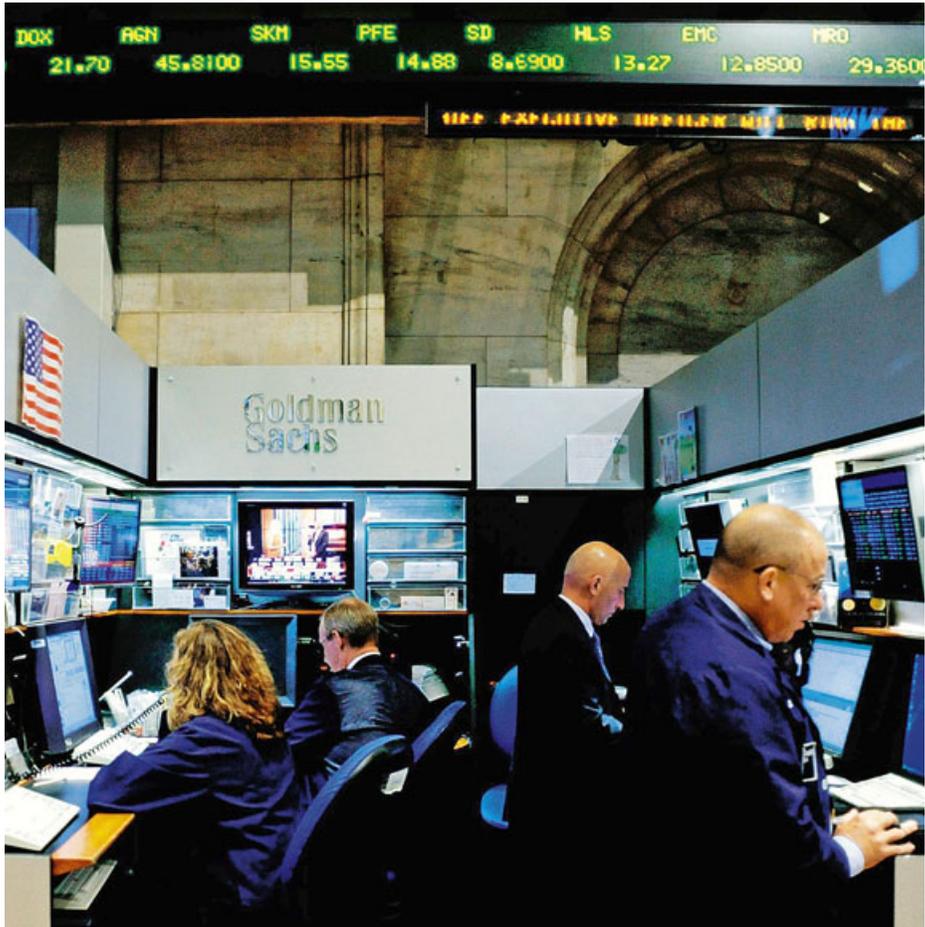
SPIEGEL: Die G-20-Staaten werden in dieser Woche in Pittsburgh auch über eine strengere Regulierung der Boni-Zahlungen reden. Diese Anstrengungen bringen in Ihren

haben Sie Ihre Mitarbeiter angehalten, bescheidener aufzutreten, um in Zeiten der Staatshilfen für Banken nicht unangenehm aufzufallen. „Konsumieren wie ein armer Mann“ titelte dazu eine US-Zeitung.

Blankfein: Nun, dies entspricht nicht den Tatsachen.

SPIEGEL: Was meinten Sie denn?

Blankfein: Wir stehen nun mal im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit, daran müssen wir tagtäglich denken. Ich finde es



Goldman-Sachs-Händler an der New Yorker Börse: „Wir sind Teil des Systems“

Augen also nichts, um künftige Krisen zu verhindern?

Blankfein: Das habe ich nicht gesagt. Die Frage der Anreizsysteme war für die Krise mitverantwortlich, aber sie war nicht die zentrale Ursache. Die Gründe der Krise sind vielfältiger und greifen tiefer. Denken Sie an die Periode äußerst günstiger Kredite und überschüssiger Liquidität: die Konzentration von Risiken bei bestimmten Finanzinstituten und die nachträgliche Einsicht, dass viele, auch die Regulatoren, auf Basis besserer Informationen schneller hätten handeln können, um die wesentlichen Themen wie Eigenkapitalausstattung und Liquiditätspositionen von Instituten zu adressieren.

SPIEGEL: Man hat das Gefühl, dass die Boni-Frage für Sie vor allem ein Imageproblem darstellt. Vor wenigen Wochen

prinzipiell keine gute Eigenschaft, provozierend aufzutreten.

SPIEGEL: Wenn Sie die Neuregelung der Boni-Frage nicht als zentrales Element für den Aufbau eines nachhaltigen Finanzsystems ansehen – was dann?

Blankfein: Wir brauchen mehr Kapital, weniger Verschuldung und vor allem eine größere Transparenz bei der Bewertung von Risiken. In den Bilanzen der Banken müssen die eingegangenen Risiken und Vermögenswerte sichtbar und marktgerecht bewertet sein. Was nützt es, eine angemessene Kapitalausstattung zu fordern, wenn man nicht wirklich weiß, wie viel Kapital und wie viele Risiken in der Bank wirklich vorhanden sind?

SPIEGEL: Sie sprechen die milliardenschweren Finanzgesellschaften an, die außerhalb der Bankbilanzen geführt wurden. Sie gel-

Für alle, die **MEHR**
als nur diese Seite
BEWEGEN
wollen.

Frankfurter Allgemeine
Stellenmarkt



Samstags. Sonntags. Immer.

ten als zentraler Auslöser der Krise, weil sie fast ohne Eigenkapital riesige Mengen von Ramschhypotheken auf Pump kauften. Ist ihre Zeit endgültig vorbei?

Blankfein: Ich denke, sie sollte vorbei sein. Die außerbilanziellen Trickereien waren ja auch das große Problem von Enron ...

SPIEGEL: ... dem US-Energiekonzern, der im Jahr 2001 pleiteging. Warum hat niemand aus dem Fall Enron gelernt?

Blankfein: Wir haben gelernt, einige andere auch.

SPIEGEL: Machte Goldman Sachs nie Geschäfte außerhalb der Bilanz?

Blankfein: Bei uns läuft jedes Geschäft und damit jedes Risiko, das wir eingehen, durch die Gewinn- und Verlustrechnung: Wie Sie wissen, arbeiten wir nach dem Grundsatz der „Mark-to-market“-Bilanzierung und können so Risiken frühzeitig erkennen. Das ist nicht bei allen so.

SPIEGEL: Dickere Kapitaldecken und tiefere Verschuldungsgrade mögen durchaus richtige Mittel sein, um Banken krisenfester zu machen. Aber im Moment erleben wir das Gegenteil. Viele Institute leiden noch an zu wenig Kapital. Die Buchhaltungsstandards wurden aufgeweicht. Wann ist der richtige Zeitpunkt, diesen Trend zu drehen?

Blankfein: Wir müssen erst eine Phase des Übergangs und der konjunkturellen Erholung durchmachen. So weit sind wir noch nicht.

SPIEGEL: Wo sehen Sie uns in diesem Prozess?

Blankfein: Man kann heute die Regeln debattieren, die man 2012 oder 2013 einführen will. Ich würde ein System entwerfen, in dem alle Risiken ab einem vorher bekannten Zeitpunkt zu Marktwerten in den Bilanzen abgebildet werden.

SPIEGEL: Das Zeitfenster zur Trendumkehr ist möglicherweise sehr klein. Wenn die laxen Regeln zu lange in Kraft bleiben, droht bereits die nächste Finanzblase.

Blankfein: Goldman Sachs bewertet seine Vermögenswerte bereits täglich nach dem Markt und besitzt derzeit eine Eigenkapitalquote von circa 16 Prozent. Ich könnte also sagen, lasst uns heute mit den neuen Regeln starten. Aber das restliche System könnte Schwierigkeiten haben, die zu



Wall Street in New York: „Wir ahnten nicht, wie dramatisch die Situation würde“

schnelle Umsetzung solcher Vorgaben zu verkraften.

SPIEGEL: Selbst Goldman Sachs kann nicht ohne Wettbewerber und andere Marktteilnehmer leben.

Blankfein: Sie haben recht, wir sind Teil des Systems und können nicht ohne ein gesundes System leben. In den Tagen nach dem Niedergang von Lehman Brothers investierte Warren Buffett fünf Milliarden Dollar in Goldman Sachs. Dann führten wir eine Kapitalerhöhung in Höhe von weiteren fünf Milliarden Dollar erfolgreich durch. Trotzdem konnten wir nicht stärker als das System selbst sein. Jeder, der nicht erkennt, dass die staatlichen Hilfsmaßnahmen für das Finanzsystem auch ihm selbst geholfen haben, täuscht sich.

SPIEGEL: Meinen Sie Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann, der sich damit brüstete, keine Staatshilfe in Anspruch zu nehmen?

Blankfein: Nein, ich meine nicht die Deutsche Bank. Ich denke an andere Leute, deren Namen ich nicht nenne. Jedenfalls ver-

passe ich keine Gelegenheit, meine Wertschätzung dafür auszudrücken, was Regierungen und Zentralbanken getan haben.

SPIEGEL: Sie sagen, Goldman habe im Vorfeld der Krise vieles besser gemacht als andere. Was war Ihr größter Fehler?

Blankfein: Goldman Sachs ist traditionell stark im Geschäft mit Firmenfusionen und

Übernahmen engagiert. Wir stellen auch Finanzierungen für Akquisitionen durch Konzerne zur Verfügung ...

SPIEGEL: ... und durch Private-Equity-Fonds, die kurz vor der Krise ihre Firmenübernahmen zu astronomischen Preisen fast nur auf Pump finanzierten.

Blankfein: Als dieser Markt für sogenanntes „leverage finance“ boomte, wollten wir wettbewerbsfähig bleiben und unseren Marktanteil halten. Wie der gesamte Markt räumten wir unseren Klienten noch hohe Kreditlinien ein und lockerten gleichzeitig die Kreditbedingungen. Als Positionen anfangen zu wackeln, handelten wir zwar rasch, aber nicht rechtzeitig genug, um Verluste zu vermeiden.

SPIEGEL: War das Ihr einziger Fehler?

Blankfein: Immobilien sind ein anderes Beispiel. Als diese Märkte erodierten, registrierten wir das zwar, aber wir ahnten nicht, wie dramatisch die Situation würde und wie schnell dies gehen würde.

SPIEGEL: Wie konnte es überhaupt zu diesen riesigen Übertreibungen am Immobilienmarkt kommen?

Blankfein: Ein eigenes Haus zu besitzen ist Teil des American way of life. Und dieses Ziel wurde politisch gefördert, Sie können zum Beispiel die Kosten für Hypotheken von der Steuer absetzen, oder denken Sie an das Lockern der Kreditbedingungen, um nur zwei Beispiele zu nennen.

SPIEGEL: Aber ohne das billige Geld der Notenbank wäre die Immobilienblase nicht möglich gewesen.

Blankfein: Ich will ja gar nicht bestreiten, dass die Niedrigzinspolitik zur Krise beigetragen hat, aber sie war nicht die alleinige Ursache. Es gab viele Gründe, und es ist unmöglich, sie entsprechend ihrem re-



WOLFGANG MARIA WIEBER

Blankfein, SPIEGEL-Redakteure*: „Es gab viele Gründe“

* Wolfgang Reuter, Beat Balzli und Mathias Müller von Blumenron in München.

lativen Anteil an der Krise in eine Rangordnung zu bringen.

SPIEGEL: Werden wir in den nächsten fünf Jahren einen signifikanten Anstieg der Inflation erleben?

Blankfein: Die Notenbanken pumpen derzeit ganz bewusst Liquidität in den Markt und nehmen somit Inflationsrisiken in Kauf. Aber sie stützen damit eben auch die Wirtschaft. Und wissen Sie, was? Ich glaube, dass diese Leute einen ausgesprochen guten Job machen. Aber natürlich: Es ist riskant. Sollte die überschüssige Liquidität nicht rechtzeitig aus dem Markt kommen, werden wir Inflation bekommen. Aber ich würde nicht ausschließen, dass die Notenbanker zurzeit alles richtig machen.

SPIEGEL: Investieren Sie in Gold?

Blankfein: Ich bin derzeit nicht überzeugt von Gold.

SPIEGEL: Ein weiteres Problem des Finanzsystems ist die schiere Größe der Banken. Was soll die Politik unternehmen, um im Falle des Zusammenbruchs einer Bank, anders als bei Lehman, einen Flächenbrand zu verhindern?

Blankfein: Als Regulator würde ich ein Frühwarnsystem etablieren, das die Anhäufung von Risiken rechtzeitig erkennt. Grundvoraussetzung dafür ist eine wahrheitsgemäße Bilanzierung von Vermögenswerten nach Marktpreisen. Ich glaube sogar, dass dies für sich genommen schon fast ein Frühwarnsystem ist. Ich würde mich auch regelmäßig mit meinen Kollegen aus anderen Ländern über Tendenzen und Trends in den Märkten und in der Branche austauschen – wieder mit dem Ziel, Fehlentwicklungen möglichst frühzeitig zu registrieren. Außerdem würde ich als Regulator von den Banken mehr Eigenkapital verlangen. Und dann sollte man versuchen, ein Verfahren zu etablieren, bei dem schwache Banken isoliert werden, damit sich ihre Probleme nicht auf das System übertragen.

SPIEGEL: Wie soll das denn gehen?

Blankfein: Damit ist ein Verfahren oder eine Institution gemeint, unter deren Schirm sich eine angeschlagene Bank vorübergehend retten kann. Diese Institution stellt sicher, dass die Bank ihren Verpflichtungen nachkommen kann – und dass es nicht zu einem Flächenbrand kommt.

SPIEGEL: Wäre es nicht viel einfacher, die Banken in ihrer Größe zu beschränken? Schließlich ist die Gefahr eines Flächenbrandes bei kleinen Banken viel kleiner.

Blankfein: Was heißt denn „too big to fail“?

SPIEGEL: Es heißt, dass eine Bank so groß ist, dass sie im Falle einer Insolvenz das gesamte Finanz- und damit auch das Wirtschaftssystem mit in den Abgrund reißt. Es sei denn, der Staat rettet das Geldhaus mit Steuergeldern.

Blankfein: Die Größe der Bank ist nicht der entscheidende Faktor. Ob ein Risiko bei einer Bank gebündelt ist oder auf mehrere verteilt wird, ist unter Systemrisiko-Gesichtspunkten irrelevant. Es würde das Problem nur insofern verändern, indem es dann nicht „too big to fail“, sondern „too many to fail“ heißt.

SPIEGEL: Wäre nicht eine andere Möglichkeit, solche Krisen in Zukunft zu verhindern, eine Rückkehr zum Glass-Steagall-Act, also zu der strikten Trennung zwischen Banken, die Kundeneinlagen haben, und Investmentbanken, die, unter anderem, hochspekulative Papiere entwickeln, verkaufen und damit Handel betreiben?

Blankfein: Nein. Ich denke, die Frage unterstellt, dass diese Krise nur durch komplexe derivative Produkte ausgelöst wurde. Sehen Sie sich einmal eine typische Bankbilanz an. Die meisten Banken bewerten die Kredite zum Ausgabepreis und nicht zum Marktwert: Das gilt für Kreditkartenrisiken, Konsumenten- und Unternehmenskredite, konventionelle Hypotheken. Alles scheinbar Brot-und-Butter-Geschäft.

Und dann gibt es noch Derivate und komplexere Produkte.

SPIEGEL: Was wollen Sie uns damit sagen?

Blankfein: Die Ursache dieser Krise waren nicht nur komplexe Derivate.

SPIEGEL: Was denn sonst?

Blankfein: Es wurde zu viel Geld an zu viele Institutionen und Einzelpersonen vergeben, die zudem mit zu wenig Eigenkapital agierten. Dann kam eine Rezession, und viele dieser Institutionen konnten das geliehene Geld nicht mehr zurückzahlen.

SPIEGEL: Wann wird diese Rezession vorüber sein? Wird die Wachstumskurve wie ein L aussehen, wie ein V oder wie ein W?

Blankfein: Ich glaube, dass wir auf dem Weg der Heilung sind und dass das Wachstum zurückkehrt. Die Schwellenländer haben der Krise zudem besser standgehalten, als wir alle gedacht haben, was ebenfalls zum Wachstum beiträgt. Aber es wird trotz erster guter Anzeichen einer Erholung weitere Entlassungen geben – und das drückt auf die Stimmung der Leute. Von daher kann es durchaus zu Rückschlägen kommen. Generell bin ich aber eher optimistisch.

SPIEGEL: Reichen all die Maßnahmen, die Politiker jetzt ergreifen, wirklich aus? Oder brauchen wir so etwas wie eine neue Moral in Ihrem Geschäft?

Blankfein: Ich glaube ja. Wir als Industrie haben die Verantwortung für die Sicherheit des Finanzsystems, das bedeutet, wir müssen die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben, immer wieder überprüfen. Wir haben eine Verantwortung für unsere Klienten und die Gesellschaft als Ganzes. So etwas wird leicht vergessen.

SPIEGEL: Müssen Sie nach dieser Krise Ihre gesellschaftliche Verantwortung nicht neu unter Beweis stellen?

Blankfein: Ich stimme Ihnen zu hundert Prozent zu.

SPIEGEL: Mr. Blankfein, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Ein Anwalt
ist günstiger als
kein Anwalt.

Seien Sie sparsam. Gehen Sie häufiger zur Anwältin oder zum Anwalt! Sie finden sie unter www.anwaltauskunft.de.

Vertrauen ist gut. Anwalt ist besser.



Deutscher Anwaltverein



Gegendarstellungen