

GELDINSTITUTE

„Die Boni sind zu hoch“

Hugo Bänziger, 56, ehemaliger Risikovorstand der Deutschen Bank, verärgert mit seinen Vorschlägen zur Regulierung die Finanzbranche.

SPIEGEL: Sie sind noch keine fünf Monate weg aus der Deutschen Bank und schon ins Lager der Regulierer gewechselt. Aus Frust über Ihre Ex-Kollegen?

Bänziger: Unsinn. Ich wurde eingeladen, in der Kommission des finnischen Notenbankpräsidenten Erkki Liikanen mitzuwirken. Und ich sah es, wenn Sie so wollen, als meine Bürgerpflicht an, bei der Entwicklung eines stabilen Bankenmodells mitzuwirken. Der Graben zwischen Banken und Realwelt ist zu groß.

SPIEGEL: Und ausgerechnet ein Banker soll nun helfen, diesen Graben zuzuschütten?

Bänziger: Ohne diesen Wissenstransfer wird die Gesellschaft das Bankensystem nicht in den Griff bekommen. Politik und Aufseher brauchen unser Know-how. Ich mache das ja auch nicht für Geld, sondern weil ich etwas zurückgeben will. Schließlich habe ich als Banker viel verdient.

SPIEGEL: Zu viel?

Bänziger: Ja, womöglich. Die Boni der Branche sind definitiv zu hoch. In keiner anderen Industrie fressen die Personalkosten derart hohe Anteile am Ertrag auf.

SPIEGEL: Ihr ehemaliger Arbeitgeber, die Deutsche Bank, will das jetzt ändern.

Bänziger: Aber das reicht nicht aus. Unsere marktwirtschaftlichen Ordnungsprinzipien sagen: Wer viel Risiko trägt, darf viel verdienen und umgekehrt. Wir haben deshalb im Liikanen-Bericht sogenannte Bail-in-Papiere vorgeschlagen. Das sind Anleihen, die am Verlust beteiligt werden. Ich würde Managern die Boni teilweise in diesen Papieren auszahlen mit Haltefristen von 10 oder 15 Jahren.

SPIEGEL: Der Liikanen-Report zeichnet ein erschreckendes Bild über den Zustand der europäischen Bankenlandschaft. Haben Sie keine Angst, als Nestbeschmutzer dazustehen?

Bänziger: Wenn heute Bankaktien nur noch zur Hälfte ihres Buchwerts gehandelt werden, zeigt das doch, dass etwas nicht stimmt. Banken in den Niederlanden, Belgien und Deutschland mussten gerettet oder abgewickelt werden. Die französischen und spanischen Banken haben massive Schwierigkeiten. Natürlich muss man da sagen: Wir haben Fehler gemacht.

SPIEGEL: Gilt das nur für die Branche – oder auch für Sie persönlich?

Bänziger: Für mich sicherlich auch.

SPIEGEL: Zum Beispiel?

Bänziger: Die Bilanz der Deutschen Bank war zu groß, etwa unser Inventar an Krediten zur Unternehmensfinanzierung. Wir haben auch die Restrisiken von Absicherungsgeschäften unterschätzt. Der Vier-Milliarden-Euro-Verlust von 2008 war unser eigener Fehler. Aber die Bank



Banker Bänziger, Deutsche-Bank-Zentrale: „Ich bin meinen Grundsätzen treu geblieben“

konnte sich immerhin über Wasser halten.

SPIEGEL: Einen Fauxpas haben Sie vergessen: Sie waren Risikomanager, als der größte Branchenskandal überhaupt passierte: die Manipulation des Libor, des durchschnittlichen Zinssatzes, zu dem sich Banken untereinander Geld leihen. Wie konnten Sie das übersehen?

Bänziger: Ich war doch in die Ermittlung des Zinssatzes bei uns nicht involviert. Die Verantwortung lag im Handelsbereich. Ich wusste nicht einmal, dass wir das machen.

SPIEGEL: Wie bitte? Sie haben nicht einmal den Prozess kontrolliert?

Bänziger: Nein. Aus heutiger Sicht kann man sagen: Vielleicht hätten wir das machen sollen. Aber mir wäre nie in den Sinn gekommen, dass einzelne Mitarbeiter bei uns so etwas tun. Der Zinssatz ist ein öffentliches Gut. Wer daran herummanipuliert, verliert die Legitimation, im Bankwesen tätig zu sein.

SPIEGEL: Sie haben Banker in der Liikanen-Kommission nun erstmals aus den Augen des Regulierers kennengelernt. Hat das Ihren Blick auf Ihre Branche verändert?

Bänziger: Nein. Es war ja schon meine Aufgabe als Risikomanager, mit allen Kontakt zu haben. Die letzten Monate haben mir nur bestätigt, was ich vorher schon wusste.



SPIEGEL: Und das wäre?

Bänziger: Als ich Risikochef war, habe ich kaum unbesicherte Kreditvergabe an andere Banken erlaubt. Ich hielt sie für wenig durchschaubar. Das war gut für die Deutsche Bank, weil sie wenig Geld verlor. Aber volkswirtschaftlich ist es ein fatales Zeichen, wenn ein großes Geldinstitut anderen Häusern kein Geld mehr leiht. Das zeigt: Die Branche hat ein massives Transparenzproblem.

SPIEGEL: Der zentrale Vorschlag im Liikanen-Bericht lautet: Universalbanken sollen im Rahmen einer Holdinggesellschaft

künftig Teile des Investmentbankings vom Kundengeschäft trennen. Haben Ihre Ex-Kollegen von der Deutschen Bank Sie deswegen schon beschimpft?

Bänziger: Nein, da herrscht Funkstille, seit ich weg bin. Aber warum sollten sie?

SPIEGEL: Ihre Vorschläge lesen sich wie ein Anti-Deutsche-Bank-Bericht.

Bänziger: Also zum einen saßen wir in der Kommission zu elft. Und zum anderen wollten wir einfach verhindern, dass Kundengelder ins Investmentbanking fließen. Das habe ich als Risikochef bei der Deutschen Bank sowieso nie erlaubt. Dort sind auch schon viele Teile des Handels gesellschaftlich eigenständig, wie etwa das US-Aktiengeschäft.

SPIEGEL: Analysten rechnen trotzdem mit hohen Einbußen gerade für die Deutsche Bank, weil die Refinanzierung des Investmentbankings ohne Rückgriff auf die Spareinlagen teurer wird. Verrechnen die sich alle?

Bänziger: Sie gehen vom Ist-Zustand aus, das ist ein Trugschluss. Das Investmentbanking wird wegen der starken Erhöhung der Eigenmittelanforderungen durch die Aufsicht sowieso schrumpfen, nicht nur in der Deutschen Bank. Gewisse Geschäfte werden einfach zu teuer. Meiner Meinung nach können alle betroffenen Banken unsere Vorschläge innerhalb von drei Jahren umsetzen.

SPIEGEL: Die gerade verkündete Strategie der Deutsche-Bank-Chefs Anshu Jain und Jürgen Fitschen bedeutet mehr Integration, nicht mehr Trennung. Haben die beiden Sie und die Kommission nicht ernst genommen?

Bänziger: Es ist bedauerlich, dass das neue Führungsduo keine Zielvorgaben macht, wo das Investmentbanking genau hingehen soll. Ich hätte eigentlich erwartet, dass mehr Kapital in die stabileren Geschäftsfelder der Transaktionsbank und des Privatkundengeschäfts geleitet wird.

SPIEGEL: Die ganze Branche ist wegen Ihrer Vorschläge ziemlich sauer.

Bänziger: Wir haben alle Geldinstitute eingeladen, uns die vermeintlichen Synergieeffekte von Privatkundengeschäft und Investmentbanking vorzurechnen und zu zeigen, warum man die enge Verbindung braucht. Keiner hat das gemacht.

SPIEGEL: Großbanken können sich bislang billig Geld leihen, weil sie als insolvenzresistent gelten. Im Notfall springt der Staat ein, um Einlagen zu schützen. Wollen die Banken diese implizite Garantie einfach nicht aufgeben?

Bänziger: Ich würde mal so sagen: Sie sind zumindest Rechenschaft schuldig, wie viel die einzelnen Geschäftsbereiche tatsächlich kosten, wenn sie auf sich allein gestellt sind. Das wird jetzt sichtbar werden.

SPIEGEL: Träumen Sie als Ex-Deutsch-Banker etwa vom Ende des Investmentbankings?

Bänziger: Nein. Viele Angebote sind wichtig für die Volkswirtschaft. Die Begleitung von Börsengängen etwa, oder die Geschäfte, die Banken beispielsweise Unternehmen zur Absicherung eines Zins- oder Wechselkursrisikos anbieten. Aber beim Handel mit Kreditverbriefungen muss man sich schon überlegen, was noch Sinn macht. Verluste aus dem Investmentbanking haben einen Großteil der Finanzkrise verursacht. Diese Risiken muss man eingrenzen.

SPIEGEL: Warum haben Sie dann nicht gleich die komplette Trennung vom Privatkundengeschäft verlangt, also die komplette Aufspaltung von Banken?

Bänziger: Weil unser zentrales Ziel sich auch so erreichen lässt: Künftig wird es möglich sein, einzelne Teile einer Bank gefahrlos insolvent gehen zu lassen.

SPIEGEL: Kritiker bezweifeln das. Die Pleite von Teilen einer Holding könne auch das Vertrauen in die Schwesterunternehmen erschüttern, heißt es.

Bänziger: Wir machen eine Abwicklung wesentlich einfacher. Es ist doch absurd, von vornherein zu sagen, das geht nicht. Beim „Apollo“-Programm wusste man auch nicht sicher, ob man es bis 1969 auf den Mond schafft. Wir verlangen von den Banken ja auch, dass sie endlich genaue Pläne für eine geordnete Insolvenz vorlegen.

SPIEGEL: Einige Institute haben bei Aufsehern schon solche Testamente vorgelegt. Eins soll über 20 000 Seiten lang sein.

Bänziger: Wenn das stimmt, ist das ein deutliches Zeichen dafür, dass die Bank zu komplex ist. Dann müssen die Aufseher einschreiten.

SPIEGEL: Alles in allem fordern Sie in dem Bericht radikale Kontroll- und Sicherheitsmaßnahmen für Ihre eigene Branche. Sind Sie vom Saulus zum Paulus geworden?

Bänziger: Nein, ich bin meinen Grundsätzen treu geblieben. Risikomanagement und Aufsicht sind sich grundsätzlich sehr ähnlich.

SPIEGEL: Können Sie sich eigentlich vorstellen, demnächst wieder einen Job in einer Bank zu übernehmen?

Bänziger: In einem Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat schon.

SPIEGEL: Risikochef wollen Sie nicht mehr sein?

Bänziger: Das habe ich lange genug gemacht. Als Risikochef ist man häufig fremdbestimmt. Ich möchte jetzt etwas mit mehr Gestaltungsfreiheit anpacken.

SPIEGEL: Sind Sie noch sauer über Ihr Ende bei der Deutschen Bank?

Bänziger: I wo! Ich besitze immer noch viele Aktien. Die Deutsche Bank hat in der Vergangenheit immer das richtige Geschäftsmodell gefunden. Ich gehe davon aus, dass das letztlich auch dem neuen Team gelingen wird.

INTERVIEW: ANNE SEITH