

SPIEGEL-GESPRÄCH

# Die Angst vorm schwarzen Schwan

Zwölf Jahre lang war Greg Smith Investmentbanker bei Goldman Sachs. Dann hat er gekündigt und aus seiner Kritik am moralischen Verfall der Bank ein Buch gemacht. Ein Blick ins Schattenreich der Finanzindustrie.



Das Restaurant Landmarc beim Central Park in Manhattan. Früher hat Greg Smith sich hier mit seinen Kollegen von der Wall Street getroffen, doch diese Zeiten sind vorbei. Smith, 33 Jahre alt und Südafrikaner, hat 12 Jahre lang bei Goldman Sachs als Derivatehändler Milliarden verschoben, zunächst in New York, später in London. Am 14. März dieses Jahres reichte er mit dem Artikel „Why I Am Leaving Goldman Sachs“ in der „New York Times“ öffentlich seine Kündigung ein. An diesem Freitag erscheint seine Abrechnung als Buch („Die Unerättlichen. Ein Goldman-Sachs-Banker rechnet ab“, Rowohlt Verlag). Darin ist zu lesen, die Investmentbank habe ihre alten Tugenden aufgegeben und verfolge ein System der Selbstbereicherung. Bei Goldman Sachs erhält die Belegschaft in-

Das Gespräch führten die Redakteure Ullrich Fichtner und Philipp Oehmke.

zwischen Briefings, wie auf die Vorwürfe zu reagieren sei, an der Wall Street sorgte das Buch für Aufruhr. Noch nie hat sich ein Banker derart offen geäußert. Ist dies ein authentischer Blick in den inneren Kreis der Finanzwelt? Oder Zeugnis eines unzufriedenen Mitarbeiters? Greg Smith trägt trotz allem noch seine Investmentbanker-Uniform: mittelgrauen Anzug, weißes Hemd, dunkelrote Krawatte. Smith sieht mitgenommen aus.

**SPIEGEL:** Mr. Smith, Sie haben eine der spektakulärsten Kündigungen in der Geschichte der Wall Street hingelegt und alle Brücken hinter sich zerstört. Bereuen Sie die Entscheidung?  
**Smith:** Ich bin im Reinen mit mir. Ich habe zwölf Jahre lang viel Herzblut in Goldman Sachs investiert. Ich habe meinen Beruf geliebt. Doch ich

kam an einen Punkt, an dem das Pendel umschlug.

**SPIEGEL:** Und dann haben Sie den Kontakt zur „New York Times“ gesucht.

**Smith:** Ich hatte mein Büro in einer Samstagnacht zuvor schon ausgeräumt, zwei Tage vorher hat mich ein Journalist der „New York Times“ heimlich noch bei Goldman besucht, um zu überprüfen, ob ich auch echt bin. An dem Tag, als der Artikel dann erschien, habe ich acht hohen Goldman-Chefs eine E-Mail mit der Kündigung geschrieben. Ich bin nicht mehr ins Büro gegangen. Denn sonst hätten sie mich dort den ganzen Tag lang festgehalten, Anwälte geholt und versucht, mich umzustimmen.

**SPIEGEL:** Musste Ihr Abgang ein solcher Paukenschlag sein?

**Smith:** Natürlich hätte ich Goldman still und leise verlassen





Autor Smith

können. Aber ich komme aus dem Herzen dieser Industrie und wollte, dass sich die Dinge ändern. Ein System aber ändert sich nur, wenn man es zwingt.

**SPIEGEL:** Was muss sich denn ändern?

**Smith:** Früher haben wir unsere Kunden als Partner betrachtet. Später, auch durch den Druck der Finanzkrise, hat sich die Kultur verändert. Heute sieht die Bank den Kunden als ein Objekt, aus dem man Wert herauszieht. Es werden nicht mehr viele Gedanken an die langfristige Beziehung zu Kunden verschwendet, keine Gedanken mehr, ob all das noch moralisch ist. Hinter verschlossenen Türen waren viele meiner Meinung. Doch irgendwann wurde mir klar, dass niemand vorhat, dieses System jemals zu ändern.

**SPIEGEL:** Wenn man Ihr Buch liest, scheint es, als hätten Sie die Goldman-Kultur zunächst vergöttert: eine Elite aus intelligenten, belastbaren jungen Menschen.

**Smith:** Es war stets ein Rattenrennen. Aber es gab dieses ungemeine Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Atmosphäre erinnerte an eine Umkleidekabine beim Sport. Reißt niemand Witze über dich, glaubt niemand, dass du lange überleben wirst. Außerdem musst du einen Spitznamen verpasst bekommen. Sonst gehörst du nicht dazu.

**SPIEGEL:** Ihr Spitzname?

**Smith:** Springbock.

**SPIEGEL:** Gefiel Ihnen das?

**Smith:** Ja. Springbock nannte mich mein erster Boss. Als ich in die Derivateabteilung wechselte, hieß ich „The Answer“, weil ich die merkwürdige Gabe habe, mir alle möglichen Details zu merken: Wie hoch ist der Multiplikator bei diesem Derivatpapier? Wusste ich aus dem Kopf.

**SPIEGEL:** Kann man rückblickend sagen, dass sich in dieser Umkleidekabinenstimmung schon damals Eigenschaften gezeigt haben, die später für den Crash mitverantwortlich waren?

**Smith:** Jedenfalls ging es auf dem Trading-Floor bei all dem Stress auch um Spaß. Es wurde auf alles gewettet, worauf man setzen kann. Der Mindesteinsatz waren immer hundert Dollar, ein „Hundo“, wie wir sagten. Jeden Freitag wurde Kreditkarten-Roulette gespielt. Jeder schmiss seine Karte in einen Karton, ein Einsatz für jede Karte wurde festgelegt, ein „Hundo“ zum Beispiel. Dann zog man die Karten aus dem Karton, und die Karte, die übrig blieb, gewann den Einsatz. Das waren meist mehr als tausend Dollar. Das sogenannte Weekend Money.

**SPIEGEL:** Sie beschreiben, wie Sie an Ihrem ersten Tag allein auf dem Trading-Floor in einen Zen-artigen Zustand gerieten.

**Smith:** Den Tag werde ich nie vergessen. Wenn Leute einen mit zwanzig Dingen gleichzeitig bombardieren, kommt man irgendwann in einen Zustand der Ruhe. Den muss man unbedingt erreichen, sonst gerät man in Panik. Man macht Prioritätenlisten im Kopf. Auf Platz eins ist nicht Schnelligkeit, Genialität oder Risikobereitschaft. Auf Platz eins ist: Leiste dir keinen „Fat Finger“, also keinen Vertipper. Eine Null zu viel kann einen Millionenverlust bedeuten. Wenn ich auf dem Floor war, habe ich nichts gegessen, nichts getrunken, damit ich nicht pinkeln musste, bis zum Börsenschluss.

**SPIEGEL:** Und danach? Trinken gehen? Drogen? Frauen?

**Smith:** No, no, no. Okay, einmal saß ich mit ein paar Goldman-Partnern und einer barbusigen Dame in einem Whirlpool in Las Vegas. Das war's aber auch. Ich habe bei Goldman mit 75 Leuten zusammen angefangen, am Ende waren wir nur noch 7. Wenn du nicht dein bestes Tennis spielst, wirst du es nicht schaffen.

**SPIEGEL:** Hat Sie die Umgebung am Anfang eingeschüchtert? Ehemalige Auswahlportler, Hochintelligente, Millionärskinder.

**Smith:** Ja. Auf jedem Handelsparkett gibt es einen Haufen ehemaliger Athleten. Auf unserem Floor hatten wir zeitweise zwei ehemalige NFL-Footballer.

**SPIEGEL:** Weil die für ihre analytischen Fähigkeiten bekannt sind?

**Smith:** Was bringt einem Hochleistungssport bei? Hart zu sein. Schnell zu sein auf den Füßen und im Kopf. Ich habe Leute da reinkommen sehen, die wussten exakt nichts vom Finanzwesen: Aber sie waren charismatisch. Oder sehr aggressiv.

**SPIEGEL:** Sie schreiben auch über die sogenannten Quants: Nerds, die die Algorithmen für computergesteuerte Investments erstellen.

**Smith:** Nerds, aber sehr mächtig. Physiker, Mathematiker, „Raketenforscher“, wie wir sie nannten. Die tauchten in den neunziger Jahren auf, als der Derivatehandel dereguliert wurde. Da hat die Wall Street sich gedacht: Wäre doch nett, ein paar Mathegenies zu haben, die sich kom-



BULLS / GATERS UK (L.), CHANG W. LEE / THE NEW YORK TIMES / REDUX / LAIF (R.)

**Goldman-Sachs-Gebäude (l.) in New Jersey, -Zentrale in New York: „Eine Atmosphäre wie in der Umkleidekabine beim Sport“**

plizierte Produkte ausdenken, die derart schön aussehen, dass der Kunde nicht merkt, wie viel Gebühren er zahlt. Diese Derivate nannten wir „Blackboxes“. Es gibt sie nach wie vor überall.

**SPIEGEL:** Sie sind nicht verboten.

**Smith:** Ja, aber wir sind mit den Dingen zu Wohlfahrtsvereinen, Polizeirentenkassen oder Universitätsstiftungen gegangen – zu Leuten also, die keine Ahnung hatten – und haben ihnen versprochen, dass sie mit diesem Produkt jedes andere Papier abhängen. Auf Seite 48 der Haftungserklärung standen dann die Risiken. Alles legal, aber wenn wir von Moral sprechen, ist das Täuschung.

**SPIEGEL:** Am Ende hat das System nicht funktioniert.

**Smith:** Den Banken war das egal. Es gibt immer noch eine riesige Gehaltsblase. Ein Beispiel: Inmitten der Finanzkrise 2008 fuhr ich mit einem Managing Director von Goldman in der New Yorker Subway. Es war einer dieser Tage, an denen es aussah, als ginge die Welt zu Ende. Der Managing Director verlor die Fassung und sagte all jene Dinge, die man kurz vor einem Flugzeugabsturz sagt: „Wenn die Wall Street untergeht, sind wir alle geliefert.“ Der Typ hat als Banker mehr als zwei Millionen im Jahr verdient, aber ihm fehlte jede andere Qualifikation. Sollte die Gehaltsblase platzen, geht so jemand plötzlich runter auf 100 000.

**SPIEGEL:** Haben Sie eigentlich diese Finanzderivate verstanden?

**Smith:** Bis zu einem bestimmten Punkt.

**SPIEGEL:** Aber nicht vollständig?

**Smith:** Nein. Die Einzigen, die das vollständig verstehen, sind die Quants.

**SPIEGEL:** Die Nerds.

**Smith:** Ja. Um diese Papiere wirklich zu verstehen, muss man die Black-Scholes-Merton-Formel draufhaben, deren Erfinder dafür den Nobelpreis gewonnen haben. Nur mit ihr lassen sich Risiken und Preise für ein Derivatprodukt ermitteln. Ich garantiere Ihnen, bei jeder Bank gibt es nur eine Handvoll Leute, die das können. Das Problem mit den Quants ist, dass sie und ihre Computermodelle die Psychologie eines Produkts nicht verstehen. Sie haben sich derart auf ihre Algorithmen verlassen,

dass sie gar nicht gemerkt haben, dass ihre Modelle nicht funktionieren, wenn Leute in Panik geraten und sich irrational verhalten. Mit solchen menschlichen Schwächen konnten die Computermodelle und ihre Erschaffer nicht umgehen.

**SPIEGEL:** Wann haben Sie gemerkt, dass etwas falschlief?

**Smith:** 2007, ein Jahr bevor die Öffentlichkeit von der Krise erfuhr. Die Algorithmen funktionierten nicht mehr. Die Einschätzungen an der Wall Street basierten vor allem auf Analysen der Vergangenheit, sie gingen von der Kontinuität der Geschichte aus. Aber es kann immer Ausreißer geben. Das nennen wir Black Swan – etwas, das nicht vorgesehen ist. Diese schwarzen Schwäne lassen sich nicht einrechnen. In den vergangenen zehn Jahren gab es viele schwarze Schwäne.

**SPIEGEL:** Ihnen wurde klar, dass die Kultur bei Goldman sich verändert hatte?

**Smith:** Das Schlüsselerlebnis hatte ich 2008 während der Finanzkrise. Wir sind

## „Der Kunde sagte uns offen ins Gesicht: Wir trauen euch Typen nicht mehr.“

zu unserem größten Kunden in Asien gereist, um zu retten, was zu retten war. Der Kunde sagte uns offen ins Gesicht: „Die Wahrheit ist: Wir trauen euch Typen nicht mehr. Wir machen mit euch nur noch Geschäfte, weil wir keine andere Wahl haben.“ Mich hat das schockiert. Der wichtigste Kunde vertraut Goldman Sachs nicht mehr! Meinem Boss war das egal. Ihn interessierte nur, dass sie weiter mit uns Geschäfte machten. Er sah den Kunden nur als eine Firma, aus der er noch zwei oder drei Jahre seine persönlichen Boni herausquetschen konnte.

**SPIEGEL:** Wie kam es zu dieser Wandlung?

**Smith:** Drei Dinge sind ab den späten Neunzigern passiert. Die Banken durften erstens plötzlich freier mit ihrem eigenen Geld spekulieren. Zweitens wurde im Jahr 2000 der Derivatehandel weiter de-

reguliert. Fortan wurden Derivate vermehrt im Dunkeln gehandelt. Das dritte Ereignis war, dass sich 2004 Goldman-Chef Hank Paulson und ein paar andere Bankenchefs dafür einsetzten, die Obergrenze für Kredithebel zu erweitern. Also dachten sich die Banken: Wir können viel Geld machen, wenn wir die Informationen unserer Kunden nehmen und selbst spekulieren. Und dann begann die Kultur der „Elephant Trades“: Jeden zweiten oder dritten Tag stand jemand auf und sagte über den Lautsprecher: „Guys, let's go out and get the biggest piece of business we can!“ Je nachdem, in welche Kategorie ein Kunde fiel, wurde er verarscht.

**SPIEGEL:** Es gab Kategorien für Kunden?

**Smith:** Ja. Kategorie eins: der „Smart Client“. Der wurde geschätzt. Mit dem hat Goldman gemeinsame Sache gemacht bei den großen Spekulationen. Sind meistens Hedgefonds. Kategorie zwei: der „Wicked Client“. Das sind die, die versuchen, die Wall Street übers Ohr zu hauen, indem sie Gerüchte streuen oder manchmal Insider-Handel betreiben. Man ist vorsichtig mit denen, aber man respektiert sie. Kategorie drei: die „Simple Clients“. Große Fondsgesellschaften oder Rentenversicherungen. Die sind oft nicht so clever, wie sie sein müssten bei den Geldmengen, die sie bewegen. Manchmal einfache Beute. Die letzte Kategorie haben wir „Clients who don't know how to ask the right questions“ genannt. Sehr gutgläubig, sie sind die Opfer der Wall Street, jene, denen exotische Papiere verkauft werden.

**SPIEGEL:** Den Typ des gierigen, egomanen Wall-Street-Hais kennen wir seit den achtziger Jahren: Tom Wolfes „Master of the Universe“ oder Gordon Gecko aus dem Film „Wall Street“. Kann es sein, dass Sie das einfach nicht sehen wollten?

**Smith:** Sehen Sie, 2002 hat Goldman für 5 Milliarden Dollar eigene Papiere verkauft. Fünf Jahre später waren es 31 Milliarden. Aber der Öffentlichkeit erzählten sie, sie würden der Wirtschaft dienen. Goldman hat den größten Teil seines Geschäfts in einen Bereich verlegt, den ich nicht für besonders moralisch oder durchschaubar

halte. Wir haben sogar gegen unsere Kunden gewettet. Banken operieren inzwischen wie Hedgefonds – mit dem Unterschied, dass die Banken jedermann in die Karten gucken können. Goldman war mal der Goldstandard. Das haben wir weggeschmissen mit unserer Jagd nach mehr und mehr Geld.

**SPIEGEL:** Sehen Sie sich als Verräter?

**Smith:** Mir ist klar, dass die ältere Generation von Tradern glaubt, Loyalität sei das Wichtigste. Aber bis heute haben wir die Probleme, die zur Finanzkrise führten, nicht beseitigt. Wir haben einen berstenden Damm mit ein bisschen Klebeband gestopft. Derivate sind nach wie vor so undurchsichtig, wie sie stets waren. Die Banken ziehen ihre Kunden immer noch ab. In internen E-Mails werden Kunden „Muppets“ genannt. Also Trottel.

**SPIEGEL:** Goldman Sachs hat die Firmen-E-Mails nach dem Wort „Muppets“ gescannt: Es sei darin fast immer um den „Muppets“-Film gegangen.

**Smith:** Das Wort „Muppet“ ist doch nicht das Problem. Jeder benutzt ständig Ausdrücke. Das Problem ist die Haltung. Dass man stolz darauf ist, gerade einen Rentenfonds ausgetrickst zu haben, der nun zwei Millionen Dollar mehr zahlt, weil er das Produkt nicht versteht. Du rätst deinen Kunden, in europäische Banken zu investieren, während du selbst gerade gegen sie wettest.

**SPIEGEL:** Goldman Sachs lässt durchsickern, Sie seien ein frustrierter Mitarbeiter, dessen Gehaltsforderungen abgelehnt wurden. Man sei unzufrieden mit Ihnen gewesen, bei den Beurteilungen seien Sie in der unteren Hälfte geblieben, man habe sogar überlegt, Sie zu entlassen.

**Smith:** Es enttäuscht mich, dass Goldman selektive Informationen streut. In meinen letzten Personalgesprächen bekam ich nur exzellente Beurteilungen. Ich weiß nicht, ob Goldman diese Beurteilungen nun nachträglich manipuliert hat.

**SPIEGEL:** Sie haben am Ende 500 000 Dollar inklusive Boni verdient. Gilt das nach zwölf Jahren in der Firma als gut?

**Smith:** Es war mehr als 500 000. Goldman tut jetzt so, als wäre es ungewöhnlich, dass so jemand wie ich mehr Geld fordert. Das ist aber normal. Jedes Jahr gibt es ein Gespräch mit einem Vorgesetzten, in dem man zwei Fragen beantworten muss: Was willst du verdienen? Und wo soll deine Karriere hingehen? Jeder will da mehr Geld, jeder befördert werden. Wenn man das nicht täte, würde man wahrscheinlich entlassen. Goldman versucht logischerweise jetzt jemanden zu killen, der unangenehme Fragen stellt.

**SPIEGEL:** Sie wirken wie jemand, der sehr geliebt hat und bitter enttäuscht wurde.

**Smith:** Ich habe den Job geliebt. Das ist korrekt.

**SPIEGEL:** Mr. Smith, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Kinder

**SPIEGEL-Leser wissen mehr.**

Jetzt am Kiosk  
für 3,40 Euro  
oder im Abo unter  
[www.deinspiegel.de/abo](http://www.deinspiegel.de/abo)

**Dein SPIEGEL**  
EINFACH MEHR WISSEN

Nr. 11 / 2012  
Deutschland € 3,40

**Kinder müssen zu viel lernen!**  
Was in der Schule schief läuft

HURRIKAN UND CO.  
So entstehen  
Monsterstürme

ZIRKUS-LEBEN  
Kinder in  
der Manege