

Redaktionsgespräch mit Lutz R. Raettig

## „Das **System** darf nicht so angelegt sein, dass die **Gier** leichtes Spiel hat.“

*Wenig Vertrauen, große Unsicherheit, harsche Kritik, immer mehr Kontrolle. Die Stimmung in den Banken ist alles andere als gut. Dabei laufen die Geschäfte, sowohl kundenbezogen wie kapitalmarktabhängig, gar nicht so schlecht. Doch die Überraschungen des Jahres 2008 haben geprägt. Wie lange das anhält? Die Redaktion sprach mit Lutz R. Raettig, der über sehr lange Erfahrungen im internationalen und deutschen Bankgewerbe verfügt. Sein Fazit: Das deutsche Bankensystem hat sich in der Krise bewährt und ist besser als sein Ruf, der Finanzplatz Deutschland wird gestärkt aus den Turbulenzen hervorgehen und die Vergütungsstrukturen müssen längerfristige Komponenten beinhalten. (Red.)*

**Herr Raettig, die Stimmung in der Bevölkerung ist alles andere als gut, die Stimmung unter den Banken auch. Wie beurteilen Sie die weiteren Aussichten?**

Die Stimmung in und unter den Banken ist besser geworden, aber sie ist immer noch nicht gut. Positiv ist, dass der Themenkomplex Finanzkrise mit schwierigen bis intransparenten Produkten einigermaßen im Griff scheint. Ebenso ist die Liquidität in die Märkte zurückgekehrt. Das zwar noch nicht in der Reichhaltigkeit wie früher, aber es gibt wieder Anleiheemissionen, es gibt wieder Börsengänge. Die Märkte funktionieren.

Allerdings, und hier beginnen die Probleme, tun sich Banken bei der Beurteilung der Zukunft sehr schwer. Die Devise lautet immer noch zu häufig: Kosten sparen, wo es nur geht! Dadurch gibt es auf der Personalseite nur sehr begrenzt Neueinstellungen. Das hat seinen Grund natürlich darin, dass eine relativ große Unsicherheit herrscht, wie stark die Kreditrisiken aufgrund der Rezession ansteigen werden. Hinzu kommt: Wenn in eine solche Phase der Unsicherheit dann noch heftige Kritik auf die Branche einprasselt, dann kann das psychologisch belastend wirken.



**Aber haben Banken sich die aktuelle Rolle als Sündenbock und die Schelte von Politik und Öffentlichkeit nicht selber eingebracht?**

Schwarze Schafe gibt es überall. Und sicherlich gab es in der Vergangenheit falsche Systeme und falsche Anreize, dass diese schwarzen Schafe sich wohlfühlten. Aber die Pauschalschelte ist nicht gerechtfertigt. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Banken und der Nutzen der Branche wird in keinsten Weise mehr gewürdigt.

**Zeigt nicht gerade der Einstieg des Staates, dass man die Bedeutung der Banken durchaus zu schätzen weiß?**

Das ist eine schwierige Frage. Zum einen war der Einstieg notwendig. Aber mit dem Staat als neuem Eigentümer wissen die Banken nicht genau, wo sie stehen. Es ist noch längst nicht klar, welchen Einfluss die Staatsgelder auf die Strukturen und auf die Corporate Governance haben. Hinzu kommt der Druck, das zugeschossene Kapital so schnell wie möglich zurückzahlen und die laufende Verzinsung zu erwirtschaften. Das ist ein teures Geschäft.

*Dr. Lutz R. Raettig,  
Sprecher des Präsidiums,  
Frankfurt Main Finance e.V.,  
Frankfurt am Main*

**Wie schnell kann das Eigenkapital wirklich zurückgezahlt werden?**

Angesichts der wohl steigenden Risiken aus der Rezession brauchen Banken vermehrt Eigenkapital zum Abpuffern der Belastungen. Darüber hinaus muss das Wachstum in der Zukunft finanziert werden. Da sehe ich noch einige Fragezeichen und das macht den Ausstieg des Staates natürlich schwer.

**Hat sich das deutsche Bankensystem in der Krise bewährt?**

Ganz unbestritten. Durch die Kleinteiligkeit des Geschäftes und die dadurch bestehenden Restriktionen haben viele die schwierigen Geschäfte erst gar nicht gemacht. Aber es wurden auch Chancen ausgelassen – Stichwort Landesbanken. Hier wurde eine Bereinigung wieder mal verschoben. Das gesamte Bankensystem – nicht nur in Deutschland, sondern weltweit – hat möglicherweise immer noch zu hohe Kapazitäten, die aus dem Markt genommen werden müssten, um das System wieder vollständig gesund zu kriegen. Im Investmentbanking ist dies ein Stück weit geschehen: Bear Stearns ist ganz vom Markt verschwunden, Lehman Brothers sucht unter neuer Führung und erheblich geschwächt noch seine Rolle.

**Aber ist das nicht auch eine Gefahr, wenn sich das Geschäft und damit auch das Risiko auf immer weniger Spieler verteilen?**

Mit dieser Frage sind wir wieder an den Ursprüngen der Finanzkrise. Diese konnte sich in dieser Dimension ausbreiten, weil ein erheblicher Transfer von Risiken aus dem Banken- in den Nicht-Banken-Sektor beziehungsweise aus dem regulierten in den nicht-regulierten Bereich erfolgt ist. Dadurch wurde auch die bislang längste Wachstumsphase des Welthandels in den vergangenen zehn bis zwölf Jahren erst möglich. Denn durch die Weitergabe von Risiken wurde Platz für neue Finanzierungen geschaffen.

Nun stellt sich die entscheidende Frage: Reicht das Eigenkapital auch bei weniger Banken aus, um Kreditrisiken abzuf puffern

und zukünftiges Wachstum zu finanzieren und gibt es weiterhin Kapazitäten, Risiken aus den Banken heraus zu transferieren? Ich denke, das ist zumindest schwierig.

**Genau diesen Bereich will die Europäische Kommission eindämmen und schreibt den Banken vor, bei Forde- rungsverkäufen künftig fünf Prozent des Volumens auf den eigenen Büchern zu behalten. Wie ist das zu beurteilen?**

Dies ist eine verständliche und akzeptable Vorgabe.

**Welche Konsequenzen haben die Entwicklungen für den Finanzplatz Deutschland/Frankfurt?**

Der Finanzplatz wird als Ort der Stabilität noch stärker als früher wahrgenommen. Das ist besonders für die Beurteilung durch internationale Investoren wichtig. Deutschland hat an Attraktivität gewonnen. Auch im Hinblick auf das selektive Einstellen neuer Mitarbeiter. Hier bestehen gute Chancen, Topleute zu akquirieren. Zwar ist Geld nach wie vor ein Thema, aber die Sicherheit spielt inzwischen eine größere Rolle. Hier hat der Finanzplatz Frankfurt einen großen Schritt nach vorne gemacht, auch wenn einzelne Themen, wie die Einlagensicherungssysteme, noch einer Überarbeitung bedürfen.

Doch nach wie vor gilt: Keine große deutsche Bank ist bislang umgefallen.

**Wie groß ist der Imageschaden für den Finanzplatz durch die Verstaatlichung der HRE?**

Für institutionelle Investoren ist das schon starker Tobak. Die werden künftig sehr viel genauer hinschauen, auf welche Konstellationen sie sich einlassen. Das erleichtert die Finanzierung natürlich nicht, denn dafür ist der Kleinanleger unbedeutend. Es bedarf großer institutioneller Investoren

oder Investorengruppen. Wenn nun aufgrund der Vorgänge in München einer der großen Kapitalgeber Deutschland den Rücken zukehren sollte, könnte das eine Signalwirkung auch auf andere haben. Das wäre nicht gut.

Es gilt also, die Sondersituation der Hypo Real Estate herauszuarbeiten, damit daraus nicht ein kleiner Flächenbrand entsteht, der dem Finanzstandort Deutschland nachhaltig Schaden zufügen würde.

**Hat man in Deutschland mit den Staatshilfen zu lange gezögert?**

Man tut gut daran, den Markt noch ein bisschen spielen zu lassen. Zudem muss man auch die Unterschiede zwischen Deutschland und beispielsweise Amerika berücksichtigen. In den USA waren alles private Banken, hierzulande gibt es die drei Säulen, da wäre eine alle umfassende Hilfsaktion und Kapitalallokation deutlich schwieriger gewesen. Die Rettungsmaßnahmen in Amerika haben zwar dazu geführt, dass die Banken schneller wieder agieren konnten, schneller und konsequenter aufräumen konnten. Aber manche Häuser sind nun überkapitalisiert, was Geld kostet. Von daher sind die Ankündigungen, möglichst bald die Staatshilfen zurückzuzahlen, sicherlich ein Stück weit Boni getrieben, aber auch aus diesem Grund.

Die Diskussion, die in Deutschland teilweise um Inanspruchnahme beziehungsweise Nicht-Inanspruchnahme des SoFFin oder

„Das gesamte Bankensystem hat immer noch zu hohe Kapazitäten, die aus dem Markt genommen werden müssten.“

„Der Finanzplatz Frankfurt hat einen großen Schritt nach vorne gemacht.“

nun auch einer Bad Bank geführt werden, verstehe ich nicht. Es ist doch ganz natürlich, dass der eine gewisse Dinge braucht und der andere nicht. Denn Gott sei Dank haben die Banken unterschiedliche Geschäftsmodelle und unterschiedliche Einstellungen zum Risiko. Daran immer gleich einen Krisenfall festmachen zu wollen, kann nicht richtig sein.

Die Alternative wäre doch eine Lösung für alle, ohne irgendwelche Möglichkeiten der Differenzierung und der individuellen Ausgestaltung. Das kann es auch nicht sein.

## **Gibt es politische Entscheidungen, die Ihnen bislang in Deutschland fehlen?**

Die Bundesregierung hat zwar einen etwas längeren Entscheidungsprozess vollzogen, dann aber die Maßnahmen schnell umgesetzt. Leider war die Kommunikation nicht ausreichend, sodass in der Öffentlichkeit der Unterschied zwischen den drei Hilfsmaßnahmen nicht klar wurde und der Eindruck entstand, das gehe alles zulasten des Steuerzahlers.

Zu zögerlich war die Regierung beim Thema Bad Bank. Hier hat man die Problematik lange nicht gesehen. Mit einem Mühlstein um den Hals kann man nicht schnell genug geradeaus laufen. Andere ohne Mühlstein ziehen links und rechts an einem vorbei. Keine Bank kann sich zukunftsorientiert neu strukturieren, wenn sie zehn Jahre lang von Altlasten daran gehindert wird, neue Geschäfte zu machen. Sie soll von den Lasten nicht befreit werden und sich so aus der Verantwortung stehlen, aber diese müssen isoliert werden. Jetzt aber ist man auf besserem Wege.

## **Ist die Europäische Kommission hinsichtlich der deutschen Banken ihrer Ansicht nach besonders streng?**

Der Blick auf die deutschen Banken ist von jeher etwas schärfer aufgrund der anderen Bankenstruktur hierzulande. Denn dadurch waren aus Sicht einer Institution, die einheitliche Regeln schaffen will, immer wieder Ausnahmeregelungen notwendig. Erschwerend kommt hinzu, dass das deutsche Finanzgewerbe in Brüssel nur sehr selten mit einer Stimme sprechen kann, weil man sich nur in Ausnahmen auf einen gemeinsamen Nenner einigen kann. Hat man das dann doch mal geschafft, kommt man meist zu spät. Das Instrument Zentraler Kreditausschuss ist zu schwerfällig.

Eine Rolle mag auch spielen, dass die Deutschen beim Thema Landesbanken lange Zeit nicht vorangekommen sind, wo durchaus ein gewisse Verhinderungspolitik zu spüren war.

## **Werden sich Ihrer Meinung nach die großen Investmentbanken, wie**

## **Ihr Haus, nach überstandener Krise rückbesinnen und es eine Renaissance des alten Trennbankensystems geben?**

Einen Rückfall in ein Trennbankensystem wird es nicht geben. Durchaus vorstellbar dagegen ist, dass es für bestimmte Pro-

„Das Instrument Zentraler Kreditausschuss ist zu schwerfällig.“

duktbereiche und bestimmte Risikoprofile unterschiedliche Regelwerke geben wird. Daraus abgeleitet würden dann auch unterschiedliche Eigenkapitalanforderungen Sinn machen.

Die Bankenbranche tut aber gut daran, bei der Entwicklung solcher Regeln möglichst frühzeitig mitzuwirken und mit den Regulatoren einen engen Dialog zu suchen.

## **Welche Zukunft hat das Investmentbanking?**

Es mag sein, dass es die reinrassige Investmentbank nicht mehr geben wird, weil die Entwicklung stärker in Richtung Universalbank geht. Nichtsdestotrotz wird es auch in solchen Häusern weiterhin das Geschäftsfeld Investmentbank geben müssen, weil die Produkte und das Know-how notwendig sind.

„Zunächst muss die Zeitdimension der Bonisysteme verändert werden.“

## **Wie sieht also eine mögliche „Bank der Zukunft“ aus?**

Es ist sicherlich eine große Herausforderung, alles unter einem Dach zu machen. Das hat mit den völlig unterschiedlichen Kulturen in den verschiedenen Produktbereichen und Segmenten zu tun. Eine Handelsabteilung tickt völlig anders als ein Vertrieb. Oder die Vertriebsabteilung im Firmenkundengeschäft ist beratungsgetrieben, im kleinteiligen Privatkundengeschäft dagegen systemgetrieben. Das zu steuern und zu strukturieren ist eine enorme Herausforderung, die nicht einfach

so gemacht werden kann. Das muss sich über viele Jahre erproben und einspielen.

Unter Risikogesichtspunkten ist ein solcher „Bauchladen“ natürlich deutlich empfehlenswerter als eine hoch spezialisierte Boutique.

## **Von daher ist eine Deutsche Bank gut aufgestellt?**

Das könnte ein Modell sein. Ein Beispiel aus unserem Hause: Über das sogenannte Broker-Netzwerk werden als quasi Nebenprodukt Einlagen generiert. Denn auf den Konten, die zur Disposition genutzt werden, bleiben immer mal Summen als Bodsätze hängen. Ende des ersten Quartals beliefen sich die auf diesem Weg erzielten Retail-Einlagen bei Morgan Stanley auf rund 37 Milliarden US-Dollar.

## **Zum Thema Gehälter und Boni: Wurde hier in der Vergangenheit übertrieben?**

Banker sind genauso wie Menschen in anderen Berufen natürlich ein gutes Stück weit vom Geld getrieben. Allerdings gab es in der Branche die falschen Incentivestrukturen. Die zugrunde liegenden Zeiträume waren viel zu kurz und es wurden quantitative statt qualitative Anreize gesetzt. Das heißt, zunächst muss die Zeitdimension der Bonisysteme verändert werden. Ein solches Konto geht dann über einen längeren Zeitraum als zwölf Monate,

sodass verschiedene Perioden miteinander verrechnet werden und es Plus und Minus gibt. So wird ein „Mittelfrist-Effekt“ erzeugt, weil ausschließlich kurz-

fristige Geschäfte nicht mehr in diesem Maße belohnt werden.

## **Geht das auch in dealgetriebenen Geschäftsfeldern?**

Natürlich. Der Mitarbeiter bekommt einen Teil der Vergütung jetzt, den anderen erst in zwei Jahren, wenn man beurteilen kann, ob das Geschäft erfolgreich war und nicht wieder aufgelöst wurde. Ein Beispiel: Bei Morgan Stanley bekommt der Broker, der einen neuen Kunden und damit ein neues Depot gewinnt, seine Belohnung nicht sofort, sondern der Kunde muss eine gewisse

Zeit im Hause bleiben. Je nach Dauer des Verweilens fließt dann die Provision ganz oder nur in Teilen. So wird aus einer reinen Abschlussprämie, die kontraproduktiv die

„Man will nicht nur Leistung, sondern auch Kreativität belohnen.“

falschen Anreize setzt, eine sogenannte „Klebe-Prämie“, die schon beim Abschluss eines neuen Vertrags ansetzt.

Das kann man auf viele andere Bereiche und Produkte übertragen, auch auf Teile der GuV, indem man von einer Ein-Perioden- auf eine Mehr-Perioden-Betrachtung wechselt. Allerdings ist das arbeitsrechtlich nicht ganz einfach. Doch die Banken müssen in diese Richtung kommen.

Man darf aber eines nicht vergessen: Hundertprozentig wird man das Thema nicht in den Griff bekommen. Denn es wird immer ein Stück weit Gier und unbotmäßiges Handeln geben, wo Menschen das System verbiegen. Doch das System darf nicht so angelegt sein, dass die Gier leichtes Spiel hat.

**Man darf aber auch nicht alle Anreize ausschalten, denn man möchte doch eben mehr Leistung herauskitzeln?**

Natürlich. Wer die Karotte haben will, wird höher springen als derjenige, der sie nicht haben will. Das ist menschen- und das ist systemimmanent. Und man will ja nicht nur Leistung, sondern auch Kreativität belohnen, die für die Weiterentwicklung von Unternehmen oder Unternehmensteilen ausgesprochen wichtig ist.

**Was halten Sie von staatlich kontrollierten Obergrenzen für Gehälter von Managern?**

Nichts. Das sind administrierte Preise, wie in jedem anderen Bereich auch, die nicht aus dem freien Spiel der Marktkräfte heraus gebildet werden. Das ist im Moment aufgrund der öffentlichen Stimmung en vogue, darüber zu philosophieren, aber niemand käme auf die Idee, Einheitspreise für Butter oder Öl einzuführen. Zudem führen administrierte Preise nicht zum Ziel,

denn dann gibt es Vergünstigungen anderer Art. In London gab es eine Zeit lang staatlich festgesetzte Gehälter. Da wurden dann der Gärtner und die Putzfrau für zu Hause von der Bank bezahlt, es gab einen zweiten Fahrer und vieles mehr. Das kann keine Lösung sein.

Sinnvoller wäre es stattdessen, die Erfolgsabhängigkeit noch weiter zu vergrößern und wie besprochen anzupassen.

**Sind Verurteilungen der Gehalts- und Bonistrukturen durch Banker in dieser Diskussion hilfreich?**

Auf Populismus sollte man nicht populistisch reagieren, sondern versuchen, dem konstruktiv zu begegnen und Wege aufzuzeigen, wie es anders gehen kann.

**Welchen Sinn haben garantierte Boni? Haben die noch eine „Anreizstruktur“?**

Das war ein reiner Auswuchs der Marktlage, um begehrte Leute anwerben zu können. Eine Anreizstruktur ist hier nicht mehr vorhanden, das heißt, grundsätzlich könnte man das auch über ein höheres Grundgehalt

machen. Aber dieses Grundgehalt ist eine Dauerleistung, während hingegen der garantierte Boni nur eine bestimmte Laufzeit hat. Damit tut man sich in einer incentive-orientierten Entlohnungsstruktur generell leichter.

Die Konsequenz war, dass sich eine Kultur der Garantie-Hopper entwickelt hat. Kaum war die garantierte Frist abgelaufen, haben sich die Spezialisten einen neuen Arbeitgeber gesucht, wiederum mit garantierten Boni und haben daran nicht schlecht verdient.

Ein kleiner Ausweg kann sein, Boni nur für einen sehr kurzen Zeitraum, beispielsweise für ein Jahr zu garantieren. Aber da müssen dann auch wieder fast alle mitmachen, denn wenn einer anfängt längere Garantien zu geben, muss man als Konkurrent um die Talente wieder mitziehen.

**Aber es gibt ja auch das andere Beispiel, dass hochtalentiertere Leute sehr lange bei ein und demselben Institut bleiben.**

Natürlich. Das ist dann zwar immer auch eine Frage der anständigen Bezahlung, aber für viele Kollegen spielen weitere Faktoren eine wichtige, vielleicht sogar wichtigere Rolle als das Geld: Wird man fair behandelt? Hat man Freiheiten, eigene Vorstellungen zu verwirklichen? Wird einem Verantwortung übertragen? Kann man sich ein eigenes Team zusammenstellen? Eigenständiges Arbeiten mitsamt der dazugehörigen Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen ist bei allem Streben nach höheren Einkommen und Reichtum nicht zu unterschätzen. Die Unternehmenskultur ist einfach besonders wichtig.

**Bei all den Dingen, die gegenwärtig innerhalb der Bankenbranche aber auch mit der Politik diskutiert werden, welche Rolle spielt hier ein Frankfurt Main Finance?**

Das wesentliche Lobbying für solche Sachfragen überlassen wir den Verbänden. Frankfurt Main Finance ist ein Stück weit

„Es hat sich eine Kultur der Garantie-Hopper entwickelt.“

ein Sprachrohr der Branche und kümmert sich auch um das Standortmarketing und die Positionierung der Marke des Finanzplatzes Frankfurt. Bei Themen wie Ansiedlung der Aufsicht in Frankfurt statt in Bonn, oder dem House of Finance oder einem Institut für Risikomanagement im Umfeld der Universität spielt auch die Heterogenität zwischen den ansässigen Großbanken, Volksbanken und Sparkassen eine untergeordnete Rolle. Daher wird es unser Thema. Das wird schwieriger bei regulatorischen Fragen beispielsweise. Hier werden wir nur aktiv, wenn sie absolut kriegsentscheidend für den Standort sind.

Ziel ist, den Wust an Initiativen ein wenig zu durchforsten und als einer der Ansprechpartner zum Beispiel für internationale Institutionen zu dienen und so die Informationsqualität über den Finanzplatz zu verbessern.