

STANDPUNKT NR. 55 – 08/2018

Banking Down Under – oder: Was man aus der distanzierten Beobachtung lernen kann

„Eine der verbreitetsten Krankheiten ist die Diagnose.“
(Karl Kraus)

Der Historiker Christopher Clark hat ein sehr bemerkenswertes Buch über die Ursachen des 1. Weltkriegs geschrieben und ihm den provokanten Titel „Die Schlafwandler“ verliehen. Dieses Werk ist nicht nur aufgrund seines Titels außergewöhnlich, sondern vor allem, weil es dem Autor durch seine gründlichen Darstellungen der verschiedenen Handlungsstränge beteiligter Staaten und Interessengruppen gelingt, den tatsächlichen Wirkungszusammenhang herauszuarbeiten, der letztendlich in die Katastrophe führte, obwohl keiner der Haupt-Beteiligten dies aktiv betrieb.

„Schlafwandeln“ bedeutet ja im Kern, sich zu bewegen und zu agieren, ohne sich dessen bewusst zu sein. Etwas freier übersetzt, könnte man auch sagen, dass sich der Schlafwandler über das, was er tut bzw. das, was sein Handeln auslöst, nicht im Klaren ist.

Clarks Botschaft in seinem Buch ist daher auch nicht, den Protagonisten der damaligen Zeit vorzuwerfen, töricht oder triebhaft falsch gehandelt zu haben, sondern die Dramatik der Situation und die daraus resultierende Eigendynamik vollkommen unterschätzt zu haben, bis diese nicht mehr einzudämmen war. Was auch immer man von Kaiser und Regierung des damaligen Deutschen Reichs halten mag, aber Kriegstreiber waren sie nicht, obwohl die Geschichtsschreibung dies nach Ende des 1. Weltkriegs so dargestellt hat.

Man möge sich nur die Verkettung der Umstände vor Augen führen, dass nach dem Attentat von Sarajewo Österreich-Ungarn dem serbischen Königreich den Krieg androhte, was wiederum Russland als Schutzmacht der Serben dazu zwang, gegenüber Österreich-Ungarn mobil zu machen. Da aber Russland nur über einen Mobilmachungs-Plan verfügte, der, wenn man ihn anwendete, gegen Österreich-Ungarn und Deutschland gemeinsam galt, war auch Deutschland gezwungen, gegenüber Russland mobil zu machen, um nicht fahrlässig zu handeln.

Es geht mir hier, um das eindeutig zu formulieren, nicht darum, das Deutsche Reich von einer Schuld beim Zustandekommen der großen Katastrophe zu entlasten.

Christopher Clark gelingt mit seiner akribischen Arbeit jedoch, die Treiberkräfte hinter den beobachtbaren Entwicklungen überzeugend herauszuarbeiten. Dies macht die Lektüre dieses außergewöhnlichen Buches so lohnend, eben, weil man daraus etwas lernen kann.



Gerade, da wir in einer Zeit der großen Geschwindigkeit, aber auch der oberflächlichen (und populistischen) Analysen leben, ist es hilfreich bzw. sogar notwendig, das gründliche Verstehen von Sachzusammenhängen zu üben, um es nicht zu verlernen, denn gerade in unserem komplexen und dynamischen Markt der Finanzdienstleistungen bedarf es der analytischen Präzision, um voreilige Schlüsse und entsprechend falsche Schlussfolgerungen zu vermeiden.

Da kommt eine Meldung gerade recht, die sich mit einer Finanzwelt beschäftigt, die maximal von der unsrigen entfernt ist, zumal räumlich.

Das australische Bankensystem ist zutiefst erschüttert. Eine Untersuchungskommission der Regierung förderte erschreckende, wenn auch für uns Europäer vertraute Praktiken zutage. Von Arroganz, Betrug, Eigenmächtigkeit, Selbstüberschätzung, Bereicherung und Bestechung ist die Rede. Und der Chef der viertgrößten Bank wird mit den Worten zitiert, dass „die goldenen Zeiten jetzt zu Ende“ gingen.

Worum geht es? Die australischen Banken gehörten bis vor kurzem zu den profitabelsten der Welt. Australische Banken wurden als Vorbilder für die lahmen europäischen Banken angeführt, weil ihnen offensichtlich möglich war, aus einfachem Geschäft vergleichsweise hohe Erträge zu ziehen. Es sollen auch schon Top-Manager deutscher Großbanken in Sydney und Melbourne gesichtet worden sein, um Anschauungsunterricht zu nehmen.

Was hätten diese Manager dort lernen können? Und was ist passiert, dass dieses „Idyll down under“ so erschüttert werden konnte?

Der australische Immobilienmarkt wächst seit Jahren um ca. 5 % p.a. und beträgt heute stattliche 1,7 Billionen Australischer Dollar. Der Löwenanteil der Immobilienkäufe ist kreditfinanziert, was den Banken Margen und Beratungsgebühren beschert, die im Schnitt doppelt so hoch sind wie in Europa oder den USA.

Die Erschütterung dieses Idylls wurde indes nicht davon verursacht, dass die Immobilienentwicklung abgeschwächt oder die Wettbewerbslandschaft verändert worden sei.

Hauptursache der Erschütterungen waren Betrugereien in großem Stil, indem Kreditvermittler Unterlagen ihrer Kunden fälschten, um für diese überhöhte Kreditvolumina realisieren zu können, inklusive der entsprechenden Courtagen für die Vermittler selbstverständlich.

Die großen vier Banken, die 80% des Marktes beherrschen, kauften in den vergangenen Jahren kleine Fondsgesellschaften und unabhängige Vermögensverwalter auf, um den Kunden eine unabhängige Beratung vorzugaukeln und den Prozess der Geschäftsanbahnung noch besser kontrollieren zu können. Bei einer Untersuchung konnten 75% der getesteten Berater nicht überzeugend nachweisen, im Interesse der Kunden beraten zu haben.



Die Wahrheit hinter der australischen Erfolgsstory ist also eher trivial. Ein abgeschirmter Markt mit attraktiven Rahmenbedingungen schafft ein kleines Finanz-Schlaraffenland, in dem Milch und Honig fließen.

Die Nutznießer des Systems lassen sich für ihre (Schein-)Erfolge weltweit feiern, vor allem aber zieht dieser Honigtopf gierige Vagabunden an, die mit geringem Aufwand von ihm profitieren wollen.

Wenn dann die Protagonisten des Systems, die großen Banken, diese Entwicklung noch befördern, indem sie diesen Nutznießern einen Raum bieten, sich auch zum Nutzen der Banken zu entfalten, beginnt eine Spirale, die in einer Katastrophe enden muss.

Es wäre jetzt aber zu einfach, von den „gierigen Managern“ zu sprechen, die das Bankensystem missbraucht hätten, auch wenn diese Damen und Herren keinesfalls von Mit-Schuld freigesprochen werden können.

Wir müssen aber immer auch bedenken, dass hinter den angestellten Managern Eigentümer stehen, die Rendite erwarten. Und es ist sehr leicht vorstellbar, wie es in Aufsichtsräten zugehen würde, wenn sich Manager mit dem Vorwurf konfrontiert sähen, geringere Renditen als der Wettbewerb zu realisieren.

Das wahre Problem hinter der australischen Krise ist uns in Europa doch bestens vertraut.

Anstatt sich auf verändernde Rahmenbedingungen, die es auch in Australien gibt, mit entsprechenden Investitionen vorzubereiten, wird das „alte System“ noch so lange ausgeschöpft wie irgendwie möglich, auch unter zunehmender Nutzung fragwürdiger Geschäftspraktiken. Der Diesel-Skandal lässt grüßen.

Investitionen in die Zukunft und Inkaufnahme geringerer Rendite aufgrund anständigen Verhaltens erfordern Eigentümer, die dies verstehen und unterstützen. Immerhin erinnern wir uns noch daran, wie sich der damalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank für seine 25%-Rendite-Ankündigung Öffentlichkeits-wirksam feiern ließ.

Alle diejenigen, die aufgrund dieser Ambition Aktien der Deutschen Bank gekauft haben, können beurteilen, wie sich gierige Verhaltensmuster und das daraus häufig abzuleitende Versäumnis der Zukunftssicherung auf die mittel- bis langfristige Rendite auswirkt. Und die Deutsche Bank ist ja nicht der einzige dieser Fälle.

Die australische Bankenkrise ist gerade deshalb so geeignet, uns vor Augen zu führen, wie sehr kurzfristige Rendite-Gier den nachhaltigen Erfolg gefährdet, weil wir zum einen die gleichen Erfahrungen in Europa machen und gemacht haben, zum anderen, weil es sich aus der Distanz noch leichter analysieren lässt, was eigentlich die Ursachen der Fehlentwicklung sind.



Rendite ist gerade in einem Vertrauensgeschäft wie dem Banking eine zweifelhafte Zielgröße, weil man ja als Interessenvermittler (z.B. im Immobiliengeschäft) und Dienstleister (z.B. im Zahlungsverkehr) keine originäre Produktion im klassischen Sinn erbringt. Wenn man also als „Händler“ signifikante Profite einfährt, dann hat man entweder eine Nische gefunden (s. Australien) oder man handelt unseriös, in dem man Menschen über den sprichwörtlichen Tisch zieht. Down Under zeigt, wie schnell Menschen dazu neigen, unseriös zu arbeiten, wenn sich die Nische aufzulösen beginnt. Genau das ist auch in Europa passiert, als sich die Welt des Bankings zu verändern begann. Anstatt sich konsequent auf die Veränderungen einzustellen, wurde zunächst das alte System mit fast allen Mitteln verteidigt, um die Rendite zu sichern.

Es ist auch eine Form von Schlafwandeln, sich der Realität nicht zu stellen und weiter von den guten alten Zeiten zu träumen. Es ist fahrlässig, die Realität zu verleugnen, um sich nicht verändern zu müssen. Und es ist strafbar, sich der Veränderung durch Betrug zu entziehen. Wenn die Finanzkrise, aus der wir immer noch nicht entkommen sind, einen Nutzen hat, dann den, dass Lügen kurze Beine haben und harte, ehrliche Arbeit auch ihren Lohn erbringen kann. Das ist im Kern der Grund für den relativen Erfolg der einfachen Regionalbanken, gerade auch der kleineren.

Die Verbundorganisationen haben zwar auch ihre Komplexitäten, die Entscheidungsprozesse verlangsamten, und manch ein Manager verzweifelt fast an der fehlenden Geschwindigkeit. Andererseits zeigen alle Analysen, dass die vermeintlich schnelleren Prozesse in großen, zentral gesteuerten Organisationen in der Praxis nicht gegriffen haben. Die dezentralen Unternehmer in den Verbänden haben sich in Summe schneller und besser auf die Veränderungen eingestellt, während in vielen Groß-Organisationen noch über die richtige Strategie debattiert wird.

Weder in Sparkassen noch in Volks- und Raiffeisenbanken spielt Rendite eine dominante Rolle bei Management-Entscheidungen, und sie darf sie auch niemals spielen. Rendite ist immer der Lohn für erbrachten Nutzen und insofern eine Folge guter Management-Arbeit. Verselbständigt sich die Rendite zur dominanten Orientierungsgröße des Managements, führt sie geradewegs in ihr Gegenteil. Wer Rendite predigt, sei es über angestrebte Börsengänge, mutige Fusionen oder strategische Marktbearbeitungskonzepte, muss wissen, welche Kollateralschäden wahrscheinlich sind. Renditeorientierung beinhaltet immer die Gefahr der Dominanz kurzfristiger gegenüber langfristiger Ziele, und „Langfristigkeit“ hat sich im Banking beträchtlich verkürzt.



Diskutieren Sie dieses Thema ruhig einmal mit ihren Eigentümern und zeigen Sie auf, was mit denen passiert ist, die diese Erkenntnisse ignoriert haben. Lassen Sie nicht zu, dass die Verfechter der „schönen alten Welt“ ihre Unfähigkeit oder Unwilligkeit zur Veränderung durch zweifelhafte Geschäftspraktiken kaschieren und die Existenz des Unternehmens aufs Spiel setzen.

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung