

GERTRUD  
HÖHLER

GÖTZEN  
DÄMMERUNG

Die Geldreligion frisst ihre Kinder

**HEYNE <**

GERTRUD HÖHLER

GÖTZEN-  
DÄMMERUNG

DIE GELDRELIGION FRISST  
IHRE KINDER

**HEYNE** <  
EBOOKS

GERTRUD  
HÖHLER

GÖTZEN  
DÄMMERUNG

Die Geldreligion frisst ihre Kinder

HEYNE <

# Inhaltsverzeichnis

*Wenn die Masken fallen: Götzendämmerung*

## I - WIR BRAUCHEN EINE NEUE STORY: DIE STORY DER VISIONÄRE, NICHT DER SCHARFRICHTER

Wie die bad story begann: Am Anfang steht immer ein großes Versprechen

Wer die beste Story erzählt, wird siegen

Money talks: Wer heute Opfer spielt, war gestern Täter

Die Lektion der Krise: Wie Globalisierung im Ernstfall geht

Der marktwirtschaftliche Sündenfall: Verlust der Kernkompetenz des Geldes

Globales Banking: Die freizügigste Wirtschaftszone der Welt

Der Kunde als Goldesel oder: Geldschöpfer am Dukatenbaum

Geld wird zum Suchtmittel

Geldgeschäfte, wenn sie gut sind, handeln von Zielen, die mit Geld nicht zu ...

Die Legende von der Ratio der Märkte

Die Kontrollillusion gehört zum Geschäft, die Immunstörung bleibt

## II - DIE GELDRELIGION EINT DIE WELTRELIGIONEN

An den Altären der Geldschöpfer opfern: Geldgeschäfte führen in die Metaphysik ...

Nur Gelddelikte sind »Sünden«: Wenn der Staat zum Komplizen wird

Von Pontius Pilatus zu Lloyd Blankfein: Erfüllungsgehilfen des Heils an den ...

### III - DIE ERWÄHLTEN - KINDER DES OLYMP

Die Legende von den destruktiven Eliten

Poker statt Banklehre

Süchtige mit Heldenstatus, isolierte Exoten

Emotionen als strategische Partner der Ratio

Warum wir die Zocker ächten: Sie haben uns verraten

### IV - UNTER DEALERN

Spuren verwischen: Das Geld ist die Droge

Im Kielwasser der Geldverbrenner: Normen und Werte abfackeln

Lust auf Risiko: Die Täter als Therapeuten

Wertvernichtung als Therapie: Das Lieblingsspielzeug als Opfer für den Krisengott

### V - TÄTERWISSEN FÜR DIE THERAPIE

Brandstifter als Löschtrupp: Vom Turbokapitalismus zum Staatskapitalismus

Zeit der Tribunale: Der Freibeuter als Ehrenmann

### VI - MACHTWECHSEL? DIE MACHTERGREIFUNG DER POLITIK: DAS SCHWERT SITZT LOCKER

Leben auf verschiedenen Sternen: Finanz und Politik

Wenn der Staat in die Märkte einfällt

Topmanager als Freiwild: Waghalsige Experimente der Strafverfolger

### VII - TOPSTARS DER GELDRELIGION ZIEHEN BILANZ

Alan Greenspan: Die Verteidigung des Magiers

George Soros: Der geniale Coup des Großinvestors

### VIII - DIE NEUE STORY: RATIO IST MACHTLOS OHNE EMOTIONEN

Wer auf Ratio setzt, verliert die Krisenwitterung

Die alte Story: Money never sleeps  
Nur die Gier der andern ist ein Laster. 2010: Die bad story, mit der sich die ...  
Die Supermächte der globalen Geldregierung: Banken und Fonds  
»Am Rande der Finanzszene«: Der Banker als Anarchist

## IX - SURVIVORS UNTER SICH: ZEIT DER RITUELLEN WASHUNGEN

Zeit für Revivals: Geheime Allianzen wiederbeleben  
In einem Boot mit den Herren vom anderen Stern  
Globaler Finanzkrieg als Schaukampf: Die Welt als Riesenspielzeug  
Die Meuterei der Machtlosen geht zu Ende: Die Rachegötter der Geldkultur ...

## X - WETTERLEUCHTEN - NEUE VERSUCHUNGEN: GELDORDNUNG WIRD WELTORDNUNG

Professionelle Ethik als Wettbewerbsvorteil  
Willkommen im Club! Der Staat qualifiziert sich als Meisterzocker

## XI - DIE FINANZKRISE IST DIE KRISE UNSERES ETHOS

Ethik in Fesseln  
Die Ethik-Falle  
Die Ethik wechselt den Kerkermeister. Nicht mehr die Gier, sondern die Bändiger ...

## XII - DIE IMMUNSTÖRUNG HEILEN? DIE HOHENPRIESTER DER GELDRELIGION LIEFERN EIN THERAPIEVERSPRECHEN

Eine kühne neue Rangordnung der Werte: Ethik als strategischer Erfolgsfaktor  
Ethik als Vertrauensgenerator  
Wenn es um Geld geht, fällt die Ethik aus: Staatsversagen im Bündnis mit Rechtsbrechern

Ethik wird das Markenzeichen der Stars im Business  
Die neue Story bringt eine neue Agenda: Ethik als  
strategischer Erfolgsfaktor ...

*Danksagung*

*Register*

*Copyright*

## Wenn die Masken fallen: Götzendämmerung

Paris, im Sommer 2010. Hier steht ein junger Mann vor Gericht, den sie »das Gesicht der Krise« nennen: Es ist Jérôme Kerviel, ein abgestürzter Geldhändler der Großbank Société Générale, der das größte Rad in der Geschichte der Finanzindustrie drehte. Kerviel sah sich auf dem Weg in den Götterclan des Investmentbankings, dorthin, wo niemand mehr von ihm sagen würde, er sei nicht mehr als »eine gut verdienende Prostituierte«, <sup>1</sup> wie ein Vorgesetzter spottete. »Terrorist«, »Betrüger« nennt ihn Daniel Bouton, der ehemalige Chef der Großbank, den Kerviel mitriss, als sein Riesenrad bei minus 5 Milliarden Euro außer Betrieb gesetzt wurde. <sup>2</sup> »Es kann nicht sein, dass die Bank nichts wusste«, gibt Kerviel vor Gericht zu Protokoll. »Ich wollte für die Bank Geld verdienen.« <sup>3</sup> Jeder konnte auf meinen Bildschirm schauen«, erklärt er seelenruhig. Sein unmittelbarer Chef bekennt nun, er selbst habe keine Ahnung vom Handel; »wer etwas finden will, muss erst einmal etwas suchen«, <sup>4</sup> fügt er hilflos hinzu.

Der Angeklagte strahlt stoische Ruhe aus; seine Vorgesetzten, als Zeugen geladen und bald eher unter Verdacht, zeigen Zornausbrüche und müssen zur Ordnung gerufen werden. Natürlich machte Kerviel auch Gewinne; solange sie die Verluste ausglich, war er ein Investmentbanker wie Tausende andere. »Ich habe das System ausgeweitet«, <sup>5</sup> gibt er zu. Auch Gewinne verschleierte er gelegentlich, um noch kühnere Einsätze finanzieren zu können. Er habe doch mehrfach zugegeben, dass er »einen Fehler gemacht habe«, sagt der Angeklagte.



»Aber es waren meine Vorgesetzten, die es zugelassen haben.«<sup>6</sup>

Ab und zu wurde Kerviel verwarnt, wie die meisten risikofreudigen Kollegen. Warum hat die Führung ihn nicht härter angefasst, damals, 2008, als der 5-Milliarden-Verlust entdeckt wurde? Fragt der Richter. Es gab nur ein »sanftes Verhör«. »Ich dachte, er bringt sich um«, sagt der Vorgesetzte Jean-Pierre Mustier, bis zur Katastrophe Kronprinz des Bankchefs Bouton. »Wir hatten E-Mails und SMS gefunden, in denen er von einem Strick schrieb und davon, sich vor einen Zug zu werfen.« Und Mustier plädiert beinahe für Verständnis: Immerhin habe Kerviel das geradezu »unmenschliche Risiko« von 50 Milliarden Euro auf sich genommen ...«<sup>7</sup>

Eine unvorsichtige Bemerkung, die offenbart, dass sie eben doch alle in einem Boot sitzen: die Händler, die sich aus den Katakomben nach oben kämpfen, und ihre Chefs – die wir Zuhälter nennen müssten, wenn wir dem verräterischen Sprachgebrauch von Kerviels Vorgesetztem folgen.

Wer den Götterhimmel der Finanzindustrie als einen Club von Götzendienern darstellt, wie Jérôme Kerviel, der weicht auch den Richter in einen Konflikt ein, der das Wesen der Finanzkrise ausmacht. In Paris legt der Richter dem abgetretenen Bankchef Bouton diesen Konflikt vor: »Was mich frappiert, ist, dass der Mechanismus dieses Betrugs ein Produkt der Bank ist.« Bouton lässt sich darauf zu der leichtsinnigen Behauptung hinreißen, »nichts habe die Tat verhindern können«<sup>8</sup> – was als Widerspruch gedacht ist, aber ungewollt den Richter bestätigt.

Was im Sommer 2010 im Pariser Gerichtshof geschieht, ist der Austausch von Geschichten, Storytelling. Wer die eigene Story reinwaschen will, erzählt ihre dunklen Kapitel als die »Story der anderen«. Der Angeklagte erzählt die Geschichte von Mittätern, die seine Chefs waren; die Chefs liefern

Wutausbrüche und beschuldigen den Angeklagten. Die Richter entdecken, dass die als Zeugen geladenen Chefs die Risikostory ihres Angestellten zumindest geduldet haben. Mehr noch: dass die Erfolgsstory der Finanzindustrie zur Krisenstory wird, wenn einen von den »Kleinen« das Zockerglück verlässt. Dann fliehen die Großen. Erst der Richter holt sie zurück. Und steht nun ratlos vor ihren sehr verschiedenen Geschichten.

Wenn die Entdeckungen sich häufen, wie damals, 2008, als mit einem globalen Donnerschlag die mächtige Investmentbank Lehman Brothers zusammenbrach, setzt die Massenflucht der Finanzakteure aus den Verdachtszonen ein. Riskante Geschäfte gehören zum Finanzalltag, das war allgemeines Grundwissen in ihren Kreisen. Da verbrannte auch mal Geld, aber die Gewinne ließen das schnell vergessen. Der globale Wohlstand, so sahen es viele Banker, lag in den Händen der Finanzjongleure.

Und plötzlich standen sie alle unter Verdacht. Es wurde höchste Zeit für die Flucht aus einer großen Story, die plötzlich ihr Gesicht wechselte und zur *bad story* wurde: Raus aus dem Lager der Geldverbrenner hieß ab 2008 das Motto. Die neue Story war fällig.

# I

## **WIR BRAUCHEN EINE NEUE STORY: DIE STORY DER VISIONÄRE, NICHT DER SCHARFRICHTER**

### **Wie die *bad story* begann: Am Anfang steht immer ein großes Versprechen**

Am Lagerfeuer der Geldverbrenner palavern die schuldlosen Täter mit den gebrannten Kindern. Sie entwerfen die neue Megastory, die mächtiger werden muss als die eben versenkte. Sie muss auch teurer werden als die Crashstory, weil verbranntes Geld nur eine einzige Form der Wiedergutmachung zulässt: Geld verbrennen. Aufwand treiben. Und Aufwand ist im Reich des *homo oeconomicus* allein materiell beschrieben. Nicht anders haben es die Vorfahren im 20. Jahrhundert gemacht: Der Kollaps der Geldmacher-Stories provozierte tollkühne Höhenflüge der Geldmacher in der Finanzpolitik.

Wir brauchen die neue Story, um der alten zu entkommen. Eine hellwache Elite von Finanzakrobaten kannte sich nirgends aus als in den Rauschzentren der Investmentbanken, wo die ausgeschlafene Intelligenz nach wenigen Monaten schon in einen halbweisen Rauschzustand übergeht, der gar nicht mehr das Geld über alles stellt, sondern den Rausch im Sog des Geldes.

Die Stories am Lagerfeuer handeln immer noch von dieser olympischen *community*, die global mit abstrakten Wertpaketen dealte. Handel von realen Waren, Industrieproduktion mit Lagerhallen und Containerschiffen erscheinen aus der Perspektive der

Finanzverpackungskünstler langsam, spannungslos, trivial. Zu wenig Absturzgefahr, zu wenig Abenteuer, zu wenig Risiko. Und vor allem: lähmend langfristige Profitaussichten. Wer wie Prometheus das Feuer bei den Göttern stehlen will, wer wie Ikarus zur Sonne fliegt, der schaut auf Sisyphos, der jeden Tag denselben Fels rollt, mit Kopfschütteln.

*Storytelling* am Lagerfeuer, das ist zuerst einmal Entlastungsarbeit der Verstrickten. Zwischen der alten und der neuen Story läuft die Schuldverschiebungskampagne: Die Sünden der anderen sind es, von denen die Sünder in ihren Reinigungsritualen erzählen. Allenfalls Mitläufer, und darum auch Opfer, seien sie in der kollabierten Geschichte des schnellen Geldes gewesen.

Die neue Story, das wollen vor allem die Mitläufer, soll alle verbinden. Auch in der Megastory der Zukunft werden sie wieder Mitläufer sein. Die Sünden der anderen sind das tägliche Brot für alle, die aus der alten in die neue, aus der schuldbeladenen in die noch unbefleckte Story wollen. Abschiedsschmerz bei den Himmelstürmern, deren Höhenflüge unter ihresgleichen schon zum Mythos werden, und der Wunsch nach Vergewisserung auf dem neuen Terrain, wo die Schuldfrage endlich untergehen soll, sind unerlässliche Durchlass-Manöver auf dem Weg zu neuem Selbstvertrauen. Wenn wir alle diese Leute nicht wären, die wir Zocker und Gangster, Hasardeure und Süchtige nennen, wer wollen wir dann in der nächsten Etappe sein?

So erzählen wir einander Tag für Tag die Story der anderen. Noch finden wir nicht die Kraft, sie als unsere Story zu verstehen. Wegbereiter und Mittäter, Wegschauer und *undercover*-Profiteure der *speedy-money*-Zeit gab es in allen Berufsgruppen. Nur die Coolsten haben sich längst abgesetzt und spielen unerkannt weiter: noch riskanter, wegen Regelverdichtung, und noch intelligenter. *Highflyer* vertragen auch die dünne Luft über den Kathedralen der Geld-*community*. *Splendid isolation* ist der Preis, den sie

zahlen. Ein weltweites Netz von Gleichgepolten ist ihr virtueller Lebensraum.

Brauchen wir wirklich eine neue Story? Hilft uns die Verfeinerung unserer Verachtung für die Erfolgsstory der Zerstörer, die jüngst scheiterte, nicht weiter? In der Tat verlieren wir kostbare Zeit mit Schuldzuweisungen und Racheplänen, statt Equipment und Proviant für die neue, nie gespielte Story zu packen. Die Ächtung der Täter aus der vorigen Ära liefert doch nicht die optimistischen Impulse, die wir brauchen, um uns ein nie geschriebenes Kapitel zuzutrauen. Hass und Ressentiment, mit denen wir seit Jahren beneidete und verstrickte Berufsgruppen kollektiv erniedrigen, reichen als Treibsatz für eine neue, positive Story nach aller historischen Erfahrung nicht aus. Auch der Zorn über die Kränkung, beim globalen Verpackungsroulette dabeigewesen zu sein, liefert nicht die Antriebsenergie, die wir für den Aufbruch brauchen.

Am Anfang jedes großen Aufbruchs in Neuland stand eine überzeugende Story.<sup>9</sup> Eine neue Zeitrechnung kündigt sich an. Der Eisenbahn-Boom im 19. Jahrhundert, der High-tech-Boom am Ende des 20. Jahrhunderts, der Run auf Rohstoffe in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends – immer waren es Innovationsschübe, die das Leben vieler Menschen entscheidend zu verändern versprachen. Kurzfristige ökonomische Erwartungen heften sich an die technischen Neuerungen. Allein das Internet, ursprünglich eine Idee zur Optimierung der Militärtechnik, setzte einen Goldrausch der Marktphantasten in Bewegung. Die Phantasie der Anleger bekam reichlich Futter, und die globale Reichweite von Investments und Spekulationen entwickelte sich zur Droge, die mit zyklisch auftretenden »Blasen« einhergeht. Platzt eine Blase überzogener Erwartungen und tollkühner Einsätze, so nährt sich die nächste von Panikreaktionen beim Korrekturversuch von Regierungen und Bürokratien,

die sich in Feindesland sehen und Regelwerke verdichten, in denen sich die Dealer verfangen sollen.

Der neuen Story folgt also regelmäßig die Ausbeutung der Errungenschaft durch Gier und Maßlosigkeit. Dennoch – siehe Eisenbahn, siehe Internet und Rohstoffmärkte – bleibt von der neuen Story das Wichtigste: die neue Technologie, der wachsende Lebenskomfort, der Schritt in eine neue Ära. Die Ausbeutung der Innovation spielt sich regelmäßig in der Welt des Geldes ab. Die Produktstory wird zur Investmentstory. Steigendes Interesse bringt steigende Preise und wachsende Volumina im Handel. Jetzt einsteigen! erfahren Anleger. Sie haben nun fünf bis zehn Jahre, dann platzt die Blase. Sie bläht sich auf, weil es nicht bei moderaten Preissteigerungen bleibt.

Der optimistische Privatinvestor ist die Schlüsselfigur für das Wachsen der Blasenstory. Er glaubt, an »Wachstum« teilzunehmen; in Wahrheit nimmt er am Zustrom heißer Luft teil. Erfahrungswerte aus früheren Zyklen, mit denen Forscher aufwarten, sind völlig unverkäuflich. Nicht einmal geschenkt will die Aufsteiger-*community* sie haben. Die Euphorie der Mehrheit läßt die Skeptiker hinter sich zurück. Und die sind tatsächlich zunächst die Verlierer: Auf steigende Kurse zu wetten, ist auch für Nichtprofis an der Börse eine ganze Weile möglich. Auf fallende Kurse zu setzen, verlangt viel mehr Wissen und Können. Die Optimisten dominieren zunächst die Börse. Die Hausse, auf die sie setzen, nährt sich schließlich selbst. Die Bedrohung kommt von Profiteuren eines anderen Zuschnitts. Sie befeuern die Blase und beschleunigen die Überhitzung. Die Preise sind zu hoch, aber niemand kann sich nun davonstehlen: Es gibt keine unwissenden Investoren mehr. Nun sinken die Kurse. Angst und Gier der Anleger mischen sich, die Kurse fahren Achterbahn. Kleinanleger, die noch im Aufstieg eingefangen wurden, gehören nun zu den Verlierern. Warnsignale kündigen das Platzen der Blase an:

- Immer mehr Retailprodukte tauchen am Markt auf;

- die Kurse steigen fast senkrecht an;
- hektisches Auf und Ab der Notierungen folgt;
- der unaufhaltsame Abstieg beginnt.

Ursprünglich ging es bei diesen »neuen Stories« um Anschlussgeschichten, die Finanzjongleure und Finanzinstitute von realen Innovationen in Wirtschaft und Technik ableiteten. Die Entkoppelung der Finanzprodukte von ihrer Entstehungsgeschichte als Wert-Äquivalent für ein materielles Gut unterscheidet den jüngsten Absturz zahlloser Anleger von früheren Blasen. Den Finanzprodukten, die im letzten Stadium der Blase an ahnungslose, bereits definierte *loser* verkauft wurden, entsprach keine Herkunfts- und Zielmarke in der realen Wirtschaft mehr. Finanzprodukte sind Finanzprodukte, so lernte der Kunde, und ob du ihren Wert irgendwann in Waren für Konsum, Komfort, für Sicherheit, für Gesundheit, Reisen, Kunst oder die Realisierung deiner Träume einsetzen kannst, ist nicht Thema des Investmentberaters. Im übrigen hat auch er Mühe, das Produkt zu verstehen: Es hat eine lange Reise um die Welt hinter sich, und es wandelt sich weiter. So lange, bis die Erfinder nicht mehr daran verdienen. Sie haben sich, wenn das Produkt beim Kleinanleger ankommt, längst abgesetzt.

Geld, das kein anderes Ziel mehr hat als Geld: Das ist die Ursache für das Scheitern der jüngsten Story. Geld, das nur noch die Potenzierung von Geld bezweckt, kann zu keinem käuflichen Wert mehr hinführen. Wer Geldprodukte kreiert, mit deren Power er sich nie mehr etwas kaufen will außer noch mehr Geld, demontiert die Mittlerfunktion des Geldes. Geld besetzt den Platz des Ziels.

Darum macht es süchtig. Genug davon kann man niemals haben. Die jüngste Story ist gescheitert an dieser Verwechslung von Mittel und Ziel. Wo Geld nur noch zur Mehrung von Geld taugt, entsteht ein Dilemma, aus dem sich weder die Süchtigen noch ihre Mitläufer befreien können. Die entkommenen Gewinner tauchen unter.

Unerkannt spielen sie bereits wieder mit in der *community* der Geldmacher.

Die Verlierer sind in der Mehrheit. Weil so viele von uns Verlierer sind, brauchen wir eine neue Story, in der wir zu den Gewinnern gehören – nicht nur am Anfang, sondern bis zum Ende.

## **Wer die beste Story erzählt, wird siegen**

Was wir im Jahr 2010 erleben, ist nichts anderes als ein Wettstreit im *storytelling*, auch wenn die Erzähler zu verstrickt sind, um das zu begreifen. Die deutsche Kanzlerin, sonst eine Meisterin der Kommunikationsaskese, wird verschwenderisch mit Regierungserklärungen. Sie scheut keine Übertreibung mehr: optimistisch muss die Story klingen. Vorbild mag die ältere Story sein, dass es »am Hindukusch« um Deutschlands Freiheit gehe. 2010 ist es Griechenlands Staatsversagen, für das Deutschland im eigenen Interesse aufkommen müsse. Die Gipfelstory handelt dann vom Euro, an dem Deutschlands und Europas Erfolg sich entscheide. So wird die Stunde der Wahrheit zur Story neuer Täuschungen. Ein politisches Euro-Kartell nimmt sich die Freiheit, Verträge zu brechen, um die Stunde der Wahrheit ungenutzt vorüberziehen zu lassen. Die *bad story* der Zocker provoziert eine *worst story*, wenn wir der Vernunft keine Chance geben.

»Die Finanzwelt lebt von Stories ... Niemand investiert nur in die Zahlen eines Unternehmens ... Auf dem Börsenparkett fallen Sätze wie »Die Story der Aktie ist intakt«. Anleger stecken ihr Geld quasi in eine schöne Geschichte, die Geschichte von der Zukunft eines Unternehmens«, sagt der Romanautor Kristof Magnusson.<sup>10</sup> Nicht nur die Finanzwelt lebt von Stories; die großen Konzerne, der Weltkonzern Katholische Kirche ebenso wie die mächtigen Brands – Coca



Cola, McDonald's, General Electric, bis in die jüngste Vergangenheit General Motors, Volkswagen und viele andere Wirtschaftsunternehmen – sichern ihre Macht durch ihre Story, die sie kultivieren und fortentwickeln. *A good story*, das ist es, was in USA zu jeder Bewerbung um Macht und Einfluss gehört. Jeder Kandidat und jede Organisation, die in der Rangordnung der Mächtigen aufsteigen wollen, müssen sie zeigen: die gute Geschichte. Das gilt für Wissenschaft und Wirtschaft genauso wie in der Politik. Erzähl uns deine Geschichte, und wir geben dir, was sie wert ist – Aufstieg oder Abstieg.

Vertrauen oder Skepsis. Sieg oder Niederlage. Im alten Europa gilt nichts anderes, und die Geschichte unserer Kultur lehrt uns, dass es nichts anderes als der Mythos der abendländischen Antike ist, der genau das lieferte, was wir heute die Story einer Firma, einer Nation, einer Organisation oder einer Person nennen. Es ist die überzeugende ›Story‹, die den auf den Weltmeeren umherirrenden Helden Odysseus für Tausende von Jahren interessant und mächtig macht. Was er liefert, ist die Substanz zu jedem Mythos und zu jeder guten Story: Verdichtung von Geschichte in einem lebendigen Erfolgsmodell; Bewährung in Gefahr und Versuchung; Schutz für die anvertrauten Gefährten; Erkenntnis der eigenen Grenzen, Vertrauen und Respekt vor den Kräften der Natur – und schließlich: Sendungsbewusstsein, die Gewissheit, zu besonderem Einsatz für die Mehrheit der weniger Starken und weniger Mutigen verpflichtet zu sein.

Odysseus ist niemand anders als der Prototyp des modernen Managers auf den Weltmeeren von Business und Politik. Mythische Macht entwickeln auch andere antike Verdichtungen von Völkergeschichte auf Personen: Aeneas, der das brennende Troja hinter sich lässt, seinen Vater Anchises auf den Schulter tragend und seinen Sohn Askanios an der Hand führend, entwickelt ganz nebenbei die Wucht eines ethischen Lehrstücks zum Thema

Verantwortung. Vordergründig entfaltet sich in dieser Verlierergruppe aus drei Generationen das wichtigste Element jeder tragfähigen Story: das Versprechen für Siege in der Zukunft.

Die *good story*, wenn wir sie in ihrer historischen Tiefe begreifen, ist also nicht der *speaker's joke*, mit dem ein launiger Entertainer seinen *speech* eröffnet. Sie ist Qualitätsausweis, Positionsmeldung und werthaltiges Bekenntnis. Sie bindet Vertrauen und weckt Loyalität. Immer mündet sie in ein grundsätzliches Versprechen.

Jeder von uns hat längst begonnen, die jüngst kollabierte Glücksstory aus der globalen Finanzindustrie mit den Kriterien für eine gute Story zu vergleichen. Wir erkennen Schritt für Schritt, warum es eine *bad story* war, die weltweit so viele Mitspieler gewinnen konnte. Die *storytellers* setzten nicht auf die Werthaltigkeit ihrer Geschichte, sondern auf den Suchteffekt: Begehrlichkeit und Gier. Bevor wir die *bad story* entmachten können, noch ein paar Beispiele für die ermächtigende Kraft einer guten Story.

Barack Obamas Wahlsieg beruht auf einer *good story*, die mit dem Konfettiregen seiner Wahlveranstaltungen und dem Showbetrieb, der den Wahlkampf begleitete, wenig zu tun hat. Schon seine Vorgänger Ronald Reagan und Bill Clinton kannten die Macht der guten Story. Die Fähigkeit, Geschichten zu erzählen, das *storytelling*, ist heute eine Voraussetzung für Führungspositionen in Amerika. Ronald Reagan brachte die Überzeugungskraft guter Geschichten auf die Formel: »Alles ist möglich in Amerika, solange wir den Glauben, den Willen und den Mut dazu haben.« Eine hochmoralische Botschaft, die sich an die Leidenschaft zum Guten wendet.

Das *storytelling* der Finanzkrise hat unter Jimmy Carter mit einem zum Verwechseln ähnlichen Impuls zu einer *good story* begonnen: Jeder sollte sein Häuschen haben. Weil es sich nicht jeder leisten konnte, entgleiste die Story: Die Banken wurden angewiesen, ihre Kreditbedingungen maßlos

zu lockern. So wird aus einer Story der guten Absicht eine *bad story*. Bill Clinton war es, der das *storytelling* systematisierte. Er beschäftigte Beraterstäbe, um sein Portfolio an guten Geschichten zu erweitern.

Bei George W. Bush wird die Story seiner Mitarbeiter zum Qualifikationsmerkmal. Bei der Ernennung Colin Powells zum Außenminister sagte der Präsident: »A great American story«. Er näherte sich damit nicht zufällig dem Erfolgsmodell, das Barack Obama, den farbigen Amerikaner, an die Spitze trug. Obamas Story war mehrfach gesichert: Er brauchte sie nicht zu erzählen, er verkörperte sie. Obama musste siegen, um das weiße Amerika zu reinigen von seiner Schuld an der *bad story* der Schwarzen. Sein Erfolg war nicht erst nach der Wahl, sondern mit seiner Wahl zum Präsidenten besiegelt. Obama bot den weißen Amerikanern die säkulare Chance, von ihrer Schuld erlöst zu werden durch die Stimmen der Opfer. Obama war nur partiell Mittler, aber auch dies ein seltener Glücksfall: von schwarzweißer Herkunft, begleitet von einer Farbigen, die das historische Leiden der Opfer repräsentiert. Die Befreiung Amerikas von schwerer Schuld wurde von den Opfern geschenkt.

Werfen wir einen Blick nach Deutschland, um das *storytelling* nach der Krise auch in seiner politischen Dimension zu verstehen: Die Bundeskanzlerin hätte eine Menge zu erzählen. Sie hat zwei deutsche Welten durchquert, aber sie erzählt keine Geschichte. Die beiden Stories, Ost und West, lassen sich nicht als eine Story erzählen. Immer fehlt die Hälfte der Zuhörer, wenn man eine von beiden Geschichten erzählt. Die Kanzlerin der Deutschen war eigentlich gut vorbereitet auf das Blendwerk der Finanzgambler: *Bad stories* in *good stories* umschreiben, das kannte sie aus ihrem ersten Lebenskapitel in der DDR. Ihr Misstrauen gegen Erfolgsversprechen, die jede *good story* braucht, ist deshalb unstillbar. Wer Versprechen abgibt, so habe sie in der DDR gelernt, werde »erpressbar«,

sagt sie. Ihre *good story* zur Krise lautet: stärker raus als rein. Diese eher schlichte These ist inzwischen widerlegt: Stärker rein als raus, muss der neue Slogan lauten.

Solche Sätze haben nicht das Zeug zur guten Geschichte. Die Kanzlerin ergänzt: Regeln verdichten. Täter einfangen. Boni streichen. Die *bad story* wird damit nicht zur Erfolgsgeschichte. *Good storytelling* lebt vom visionären Überschuss, der Forderung und Versprechen unwiderstehlich verbindet: »Nichts ist unmöglich«, wenn Wille und Mut sich zu dem Glauben an die eigene Stärke verbinden.

Die Finanzpiraten der jüngsten *bad story* konnten die Schiffe der *good banker* und der vertrauenden Investoren entern, weil das Erzählen von Erfolgsgeschichten, mit dem sie an Bord auftraten und allen den Kopf verdrehten, eine ureigene Erfindung der Wirtschaftswissenschaften war. 2001, im Jahr der tiefsten Demütigung für den amerikanischen Traum, begannen die Weltkonzerne McDonald's, Disney und Coca-Cola, IBM und Microsoft mit der neuen Praxis, Geschichten zu erzählen, die mehr lieferten als Schlagworte und Produktversprechen. Die Idee war, das Leben in seiner Vielfalt zum Identitätsstifter in den Köpfen der Kunden zu machen. Bald schlossen sich die NASA, die Sportfirma Nike und der Freizeitmodeproduzent Lands' End diesem Konzept an. Steven Denning, ehemals Direktor der Weltbank, entdeckte im professionellen *storytelling* ein Erfolgsvehikel für Firmen, das unser Gehirn zuverlässiger überredet, ja verführt als alle Fachauskünfte über Produktqualität aus den Labors der Forscher oder der PR-Spezialisten.[11](#)

Die Geschichte vom vagabundierenden Geld ist eine Story, die wir einander als Wachstumstreiber der Krise erzählt haben. Sie dockt fugenlos an die andere Story an, die zur Internetblase 2000 beitrug: Das Internet als Riesenspielplatz im rechtsfreien Raum. Das höchste Glück: mit allen Kindern der Welt zugleich spielen.

Das vagabundierende Geld hat unzählige junge Männer ins Bankgeschäft gelockt: Pioniere der virtuellen Welt, Virtuosen der globalen Kommunikation, Artisten bei der Virtualisierung aller Beziehungen. Das war ihr Abenteuerspielplatz. Weg von der rohen Materie in die materiefreie Welt des Geistes aufsteigen, eine Welt der neuen Geschwindigkeiten: Geldverdienen per Mouseclick, *High-tech*-Produkte der Finanzwirtschaft gegen *low-tech* der Industriekultur. Als Aufstiegsbeschleuniger entdeckten viele junge Banker bald die freien Finanzdienstleister, die auf den Weltmeeren des Internets neben den traditionellen Fahrinnen der großen Banktanker hohe Gewinne einfuhren. Ihre Einflugschneisen zu den großen Geschäftspartnern boten Erfolgsglück für Newcomer: Tempo, Spielräume für Produktphantasie, Versteckspiele jenseits aller Regelwerke – und die Auflösung jeder Verantwortung. »Wer das raffinierte Produkt kreierte hat, das da gestern bei mir durchgeflogen ist und Kunden eingefangen hat, woher soll ich es wissen?« durfte der Youngster im Geld-*gambling* blauäugig fragen. Die jungen Geldschürfer wurden angelockt von Geschichten, die über die globale *community* der Geldmacher kursierten.

Immer noch unterschätzen wir die Rolle, die unsere Stories über uns und über »die andern« für unseren Erfolg spielen. Was wir über uns selbst erzählen, wir, die Davongekommenen und Rechthaber, die mit den Tätern nichts zu tun haben wollen, ist immer noch eine getürkte Story voller Sündenböcke. Es spielt schon eine Rolle für die neue Story, die uns immunisieren soll gegen den nächsten Absturz, ob wir uns weiter um die Opferplätze balgen. Wo alle Opfer sein wollen und keiner Täter, niemand Mitläufer, eine Fronde der Ahnungslosen, da fehlt nicht nur der Glaube an die bessere Story; es fehlt ihre Substanz, es fehlt der Stoff.

Wer wollen wir auf der nächsten Etappe sein? Wenn wir für die geplatzte Story die Opferrolle beanspruchen, wenn

wir uns auf die Isolation und Bestrafung der Täter konzentrieren, wer liefert dann die Energie zum Aufbruch?

Die neue Story muss von der Zukunft handeln, nicht von der Vergangenheit. Sie muss die Visionäre für sich gewinnen, nicht die Scharfrichter in den Parlamenten und Aufsichtsbehörden. Sie muss das Scheitern vergessen machen und jedes frühere Versprechen übertreffen: an Wagemut, nicht an Tollkühnheit.

Aber wir werden nicht aufbrechen können ohne das Bekenntnis, die *highflyer* der globalen Finanzelite bewundert oder beneidet zu haben. Sie nun zu ächten, reicht als Anschlusskonzept nicht aus.

Und wir werden nicht mitspielen können in einer neuen Story der Rächer und Regulierer, die alle Phantasie in Ketten legt und Risikolust zur Bändigung durch Bürokraten freigibt. Verbündete unter Tätern und Opfern werden wir nur finden, wenn die Story für morgen ein großes Versprechen liefert. Ein Versprechen, das nicht von gehorsam beschämten *bad boys* handelt, die bei einfallslosen *good boys* in die Schule gehen. Ein Versprechen, das Glanz entwickelt. Einen Glanz, der heller leuchtet als der Glanz des Geldes.

### ***Money talks: Wer heute Opfer spielt, war gestern Täter***

Im Zentrum sind sich Täter und Opfer einig: Geld ist das Größte. Geld steht auf Platz eines der Werteskala. Geldverbrechen sind die schändlichsten; es ist leicht, für Körperverletzung geringere Strafen zu kassieren als für verbotenen Umgang mit Geld. Wo die Grenzen zum Verbotenen im Weltreich des Geldes liegen, das wollen die Herren der Krisentherapie nun genauer bestimmen. Das Tauziehen mit den risikofreudigen Investmentbankern und Fondsdesignern ist in vollem Gang.

Ob wir das mögen oder nicht: Das Geld erzählt unsere Geschichte. So auch die *bad story* der kreativsten Phase der globalen Finanzelite, die zur Zerstörung des Geschäftsmodells der *highflyer* führte - und unerwartet viele *undercover*-Mitspieler im Normalo-Banking mitriss. So viele Pokerspieler unter den kreuzbraven Landesbankern und ihren politischen Aufsehern? So viele tollkühne Engagements im Schattenreich der Verpackungskünstler, mit denen man bei Tage gar nicht gesehen werden will? Erstaunlich genug.

Geld als Droge: Den Kontakt mit den Dealern nimmt man in Kauf, das galt beim Krisenrodeo genauso wie in der Therapiephase. Im eingestürzten Imperium der Geldvermehrter sollte eben diese, die wunderbare Geldvermehrung, die unseriösen Deals salonfähig machen. Im Anschlussfall, bei Kollaboration mit vertragsbrüchigen Bankangestellten, die ins Lager der Datendiebe wechselten, gilt dasselbe Argument: Wo Geld das Ziel ist, spielen weder Recht noch Moral eine Rolle. Die Werbung um neue Täter wirkt. Der Liechtensteiner Datendieb landete im Zeugenschutzprogramm des BKA. Heute geht er in Cannes spazieren: Das schnelle Geld ist, unter lauter Süchtigen auf allen Seiten, absolut krisenresistent. Nur die Beschaffer wechseln. Zu den Wachstumstreibern der Krise gehört die geheime Allianz von Tätern und angeblichen Opfern im *low-key*-Banking.

Jede Entgleisung beginnt als großes Versprechen: Eine neue Zeitrechnung kündigt sich an. Die neue Story verspricht alles bisher Mögliche in den Schatten zu stellen. Jedermann sah das, als die großen Erfolgsgeschichten des Industriezeitalters starteten: die Eisenbahn, das Auto, das Flugzeug. Nicht mehr nur die Verlängerung des menschlichen Arms, sondern die Eroberung der Privilegien, die auf die Tiere verteilt waren: fliegen, unter Wasser schwimmen, laufen ohne zu ermüden im Takt der Räder und Motoren.

Die Versprechen jagten einander im 20. Jahrhundert. Der Intelligenzverstärker schien das Gipfelglück zu bringen: nicht nur rechnen, nein denken lassen. Homunkulus, die jahrhundertealte Vision, schien real geboren. Die Anschlussversprechen türmten sich auf und wurden eingelöst, Schlag auf Schlag. Das Internet als Geldmaschine und gesetzloser Raum sog die Glücksspieler an und rief die Regulierer auf den Plan. Jede zerschlagene Hoffnung, jede Illusion wird augenblicklich von einem neuen Versprechen abgelöst.

Um den intelligenten Systemen gewachsen zu sein, bewaffnet sich der eingeschüchterte *homo oeconomicus* neu: Intelligenzdrogen bestimmen längst den Arbeitsalltag der Vortrupps in den Pionierbranchen IT und Banking. So alt das Geld auch sein mag als Kulturinnovation, es altert nicht. Die Geld-Dealer verstehen es, jede Ware als Finanzprodukt darzustellen. Schon fällt die triviale Erdschwere von der Materie ab, und ihr wachsen Flügel: Während die Container träge über Wochen auf den Ozeanen schwimmen, von Riesenwellen bedroht, flattert ihre Finanzgestalt, ihr *alter ego*, um den Erdball und überredet Tausende, in die nie gesehenen Container zu investieren. Die gesamte Welt der Natur- und Kunstprodukte, die Ernten der Zukunft, die Rohstoffminen und die Schrotthalden planvoll zerstörter *High-tech*-Produkte wie Autos, Kühlschränke, Waschmaschinen, TV-Geräte, Möbel, Kleider, Schuhe, Kabel, Autoreifen, Steine, Reisplantagen und Kaffeefarmen, Großbäckereien und ganze Stadtviertel mit Büros und Wohnhäusern, Kirchen, kleinen und großen Läden – alles wird entmaterialisiert und in die virtuelle Welt geschickt.

Um es dort noch zu bewerten, taugt nur ein Vehikel: das Finanzprodukt. Die Stichworte, unter denen die Fondsjongleure den fatalen Mix von Wertstoffen und wertlosem Müll handeln, veredeln den Ramsch zu *High-end*-Produkten. Der Händler darf sicher sein: Nie wird der Kunde die Paketinhalte real besichtigen wollen. Auch der Händler



hat das virtuelle Blendwerk in seinem Angebot nie selbst gesehen. Er wird sich hüten, das zu versuchen.

Der Kunde spielt mit aus Selbstgefälligkeit und sozialem Ehrgeiz: Er betritt mit dem Anbieter eine hochabstrakte Zone, wo man nichts mehr sehen und anfassen kann. Brote beim Bäcker kann jeder kaufen. Aber einen *food*-Fonds zeichnen, ohne dass irgend etwas von den trivialen Waren zu sehen ist, die im Fonds gesammelt sind, das ist Finanzmanagement, der Schritt aus der vordergründigen Warenwelt in die Höhenluft der Profis. Da ist jede Frage zuviel disqualifizierend. Eine unheimliche Allianz entsteht: Der Blender im Händler macht den Kunden zum Hochstapler; beide spielen mit falschen Karten.

Sobald das große Innovationsversprechen auf der Bühne der Zeitgeschichte erscheint, entfernt sich eine Spitzengruppe vom Rudel. Das spekulative Element fasziniert die *risktaker*, die jetzt weltweit gemeinsame Sache machen – noch ohne einander zu kennen. Die Leidenschaft fürs Risiko wird sie zusammenführen, lange bevor sie einander in der Wirklichkeit der Finanzzentren real begegnen. Fast jeder von ihnen war schon bei früheren Aufbrüchen dabei. Alle diese Aufbrüche waren Ausbrüche aus dem Einerlei der Finanzjobs in den Metropolen. Fluchtimpulse fanden plötzlich hochintelligente Rechtfertigungen: Eine neue Produktwelt öffnete sich, in der das Unverkäufliche zum Renner wurde – Kreditpakete, Schuldenbündel fluteten die Finanzmärkte. Durchschnittsbanker blickten skeptisch, aber die gelangweilten, bis dahin verhinderten *highflyer* sahen ihre Stunde. Die Kredite waren schließlich versichert! Mit Schrott das schnelle Geld machen, das gab es schon lange auf den Märkten der Realwirtschaft – warum sollte es nicht lukrativen Schrotthandel im Banking geben?

Die Sozialromantik des Erdnussfarmers Jimmy Carter war nur die ferne Startrampe für die Idee, das Minus vor geschuldeten Summen mit einem Federstrich in ein Plus zu

verwandeln: Die American International Group (AIG), der größte Versicherungskonzern der Welt, besicherte Forderungen an zahlungsunfähige Häuslebauer. Der Start in die weltumspannende Krise zeigt die Richter von heute als Täter: Politikversagen stieß das Riesendomino an, das rund um den Globus die *banking community* unterhält. Die Dominosteine begannen zu fallen, einer auf den andern, und erst verzögert erreichte das Echo Europa. Die Verpackungskünstler in den Banken beeilten sich, die Kreditpakete mit dem vertrauensbindenden Versicherungssiegel im Markt zu verteilen. Die risikohungrigen Banker vor ihren Bildschirmen hatten das neue Spiel schnell begriffen. Sie wussten sofort: Die Produkte brauchten sie nicht zu verstehen, und der Kunde würde sie auch nicht verstehen. Entscheidend war die Begleitmelodie: das schnellste Geld in der Bankengeschichte. Jeder ein Topwinner. Umpacken, weiterreichen, Versprechen abliefern, Gebühren kassieren.

## **Die Lektion der Krise: Wie Globalisierung im Ernstfall geht**

Vielleicht war Jimmy Carters Anweisung an die kreditgebenden Banken der Häuslebauer nur ein Krisenverstärker. Denn der Abenteuerspielplatz »globales Banking« war schon eine Weile die freizügigste Wirtschaftszone der Welt. Die Finanzwirtschaft hatte die Politik überzeugen können, dass sie mit einem Maximum an Freiheiten das traditionelle Business mit Produktion und Handel und Dienstleistungen verlässlich flankieren und wie ein Spiegel abbilden könne.

Die Spitzenteams der Abenteurssparte schlechthin, das Investmentbanking, waren und sind weltweit begehrt. Sie wechseln als Team den Arbeitgeber, wenn es irgendwo mehr

zu verdienen gibt. Sie kooperieren mit den *freelancern* und streben 24-Stunden-Tage an, weil die Bildschirme der Börsen es so befehlen. Sie spielen nicht nur auf Risiko, sie treiben auch das Stressniveau ihrer riskanten Einsätze hoch, um in der *winner*-Liga zu bleiben.

Die Chefs dieser Partisanentrupps haben ziemlich genaue Vorstellungen davon, wie viele Niederlagen ein bewährter *winner* einfahren darf. »Schau dir den Typen da drüben an, der hat diese Woche 3 Milliarden Verlust gemacht. Aber letzte Woche 9 Milliarden Gewinn. Solche Leute brauchen wir«, sagt der Chef bei einem Zwischenstopp in London, wo die kürzlich *en bloc* gekaufte Truppe der Besessenen arbeitet. »Glaubst du, die arbeiten für die Firma?« fährt er fort – und wartet die Antwort nicht ab. »Nein, die arbeiten nur für sich. Anders sind solche Einsätze gar nicht möglich. Und für die Bank bleibt trotzdem genug von dem Gewinn, den sie uns bringen. Es stimmt für beide Seiten.«

In der Perspektive der *day*-Trader stimmt das. Nachhaltigkeit ist hier ein Fremdwort. Kurzfristigkeit gilt. Wer an morgen denkt, kann heute keine Gewinne machen. Das virtuell bewegte Geld ist Spielmaterial. Wer dem berauschten Trader sagen würde, dies sei der letzte Einsatz, morgen sei Schluss, würde Suizidimpulse wecken. Noch nachts könnte der bedrohte *gambler* sich einen neuen Arbeitgeber suchen, um zu überleben – nicht körperlich, sondern psychisch. Die Verabredung, die die Ruhelosen der Finanzwirtschaft an der Spitze als Großverdiener zusammentreibt, ist die Obsession. Weniger reicht nicht. Interesse, Vergnügen oder Gastrollen haben hier keinen Platz. Wer nicht besessen ist, gilt als Feind. Er schaut zu genau hin, er stört. Wer am Rausch nicht teilnehmen will, ist ein Verräter; die Spitzengruppe der Investmenttrader funktioniert genauso wie eine *community* von Süchtigen. Wer die Droge ablehnt, darf die Schwelle nicht überqueren. Wer sich einschmuggelt, wird schnell erkannt: Sein Herz schlägt zu langsam. Er fliegt raus.

Vor einigen Jahren noch wurden solche Geschichten amüsiert erzählt. Jede Metropole, so sah man das, hat ihre Exzentriker. Intelligenzvorsprung, Willensstärke, nicht etwa aus-geprägtes Finanzwissen, sondern die *hunter*-Mentalität, die wölfische Bereitschaft zuzubeißen, und die wilde Lust, alles auf eine Karte zu setzen, nicht nur ab und zu, sondern jeden Tag, atemlos vor Risiko, zwischen Verlustangst und Gewinnerglück ständig hin und her geworfen wie von hohen Wellen in einem Ozean, das gab und gibt es in allen Varianten. Solche Talente, verschleißbereit und anarchisch, finden sich auch in den Künstlerkolonien, sie hocken in den Ateliers mehr oder weniger erfolgreicher Freunde, tauschen wilde Träume aus und haben einfach ein Problem mit der Langeweile der Normalität.

Die Story der *highflyer*-Trupps im globalen Banking bekam einen anderen Grundton, als das Riesendomino einzustürzen begann. Plötzlich brach auch die Ehrfurcht vor den undurchschaubaren Produkten zusammen, Angst und Misstrauen überfluteten unzählige Beziehungen zwischen Bankberatern und Kunden, als die große amerikanische Bank zusammenbrach, die kaum ein Europäer wirklich kannte. Dass sie Produkte dieser Bank gekauft hatten, ehrfürchtig, weil die Bank so groß und so weit weg war, erfuhren viele Kunden erst viel später.

In der Kunden- und Laienwelt ging es nun ziemlich schnell zu Ende mit den Banker-Mythen. Ohnmacht und Wut melden sich immer dann, wenn Kunden ihren Rückfall in die Welt erleben, aus der sie kommen. Im Kontakt mit Risikobankern hatten sie das Gefühl, mehrere Etagen im Lift der Finanzweltbewohner nach oben gefahren zu werden. Nun sind sie urplötzlich wieder unten und allein. Die Abenteuerbanker aber sind immer noch da. Es werden Jahre vergehen, bis die entmachteten Kunden den einen oder andern verschwinden sehen. Sie leben im Kriegszustand mit ihren Beratern von gestern.