

ANDREW ROSS SORKIN

Die Unfehlbaren



GOLDMANN

Lesen erleben

Buch

Im September 2008 meldete die amerikanische Investmentbank Lehman Brothers in den USA Milliardenverluste. Der Zusammenbruch der Bank, die eigentlich zu groß und wichtig war, um sie pleite gehen zu lassen, markiert den Höhepunkt der vor allem durch haltlose Immobilienspekulationen hervorgerufenen Finanzkrise, die auf die ganze Welt übergriff und bis heute andauert.

Andrew Ross Sorkin schildert in einer brillanten Erzählung die Ursachen der sich anbahnenden Katastrophe sowie die Rettungsversuche anderer Bankhäuser und der amerikanischen Regierung. Schließlich ging es darum, den völligen Kollaps der internationalen Finanzwelt zu verhindern. Wir erleben Vermessenheit und mangelnde Einsichtsfähigkeit der Banker und werden Zeuge hektischer Verhandlungen rund um den Globus, der Auseinandersetzungen der Banker untereinander sowie der Versuche von Seiten der amerikanischen Regierung, Druck auf die Akteure auszuüben und neue Regeln durchzusetzen. Die meist abstrakt erscheinende Welt des Finanzwesens erhält bei Sorkin Gesichter, und das Geschehen in den Banken wird auch in seinen psychologischen Dimensionen begreifbar. Kritiker lobten das Buch als die ultimative Darstellung der Finanzkrise.

Autor

Andrew Ross Sorkin, geboren 1977, arbeitet für die Wirtschafts- und Finanzseiten der *New York Times* und ist Herausgeber von *Dealbook*, einer Finanzwebsite der *New York Times*. Für seine journalistischen Arbeiten wurde er bereits mit mehreren renommierten Preisen ausgezeichnet.

Andrew Ross Sorkin

Die Unfehlbaren

Wie Banker und Politiker
nach der Lehman-Pleite darum
kämpften, das Finanzsystem
zu retten – und sich selbst

Mit einem Vorwort
von Gabor Steingart

Aus dem Englischen
von Ursel Schäfer, Enrico Heinemann
und Helmut Dierlamm

GOLDMANN

Die Originalausgabe erschien 2009 unter dem Titel
»Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington
Fought to Save the Financial System – and Themselves«
bei Viking/ Penguin Group (USA).

Die deutsche Ausgabe wurde in Absprache mit dem Autor
geringfügig geändert und mit einem aktuellen Vorwort versehen.

Die beteiligten Personen und ihre Zuständigkeiten sind
in einer Übersicht am Ende des Buches aufgeführt.



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das FSC®-zertifizierte Papier *München Super* für dieses Buch
liefert Arctic Paper Mochenwangen GmbH.

1. Auflage

Vollständige Taschenbuchausgabe Juli 2012
Wilhelm Goldmann Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Copyright © der Originalausgabe 2009
by Deutsche Verlags-Anstalt, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH.

Alle Rechte vorbehalten.

In Kooperation mit dem SPIEGEL-Verlag, Hamburg
Lektorat: Andreas Wirthensohn

Umschlaggestaltung: UNO Werbeagentur, München
in Anlehnung an die Umschlaggestaltung
der Originalausgabe (www.buero-jorge-schmidt.de)

Umschlagabbildung: © Getty Images

KF - Herstellung: Str.

Druck und Einband: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN: 978-3-442-10239-6

www.goldmann-verlag.de

Inhalt

7	Vorwort von Gabor Steingart
17	Vorbemerkung des Autors
19	Prolog
25	Kapitel eins
50	Kapitel zwei
70	Kapitel drei
95	Kapitel vier
110	Kapitel fünf
126	Kapitel sechs
150	Kapitel sieben
166	Kapitel acht
177	Kapitel neun
192	Kapitel zehn
223	Kapitel elf
245	Kapitel zwölf
265	Kapitel dreizehn
311	Kapitel vierzehn
346	Kapitel fünfzehn
380	Kapitel sechzehn
411	Kapitel siebzehn
442	Kapitel achtzehn
469	Kapitel neunzehn
512	Kapitel zwanzig
524	Epilog
538	Nachwort zur deutschen Ausgabe
552	Dank
557	Anmerkungen und Quellen
602	Bibliografie
604	Personen- und Firmenverzeichnis
617	Die beteiligten Personen

Vorwort

von Gabor Steingart

Oliver Stone hat den falschen Film gedreht. Statt der fiktiven Story von *Wall Street 2* hätte er besser Andrew Ross Sorkins *Die Unfehlbaren (Too Big to Fail)* in Kinobilder verwandeln sollen. Die Geschichte, die in diesem Buch erzählt wird, besitzt alles, was ein gutes Drehbuch besitzen muss: Tempo und Dramatik, starke Hauptfiguren und einprägsame Dialoge, vor allem aber einen Erzählstrang, der der Wirklichkeit nicht entliehen, sondern mit einem großen Satz entsprungen ist.

Die Geschichte vom Aufstieg und Niedergang der Investmentbank Lehman Brothers, die detailgenaue Erzählung der sich anschließenden Wall-Street-Rettung durch das Weiße Haus, das Finanzministerium und die US-Notenbank gewinnt in Sorkins Erzählung eine Authentizität, die über all das hinausgeht, was wir normalerweise mit einem »Sachbuch« verbinden. Ich kenne jedenfalls kein Buch der jüngeren Zeit, das mit mehr Details aufwarten kann und das diese Details in so eleganter Weise zu erzählen vermag.

Genau genommen hat Sorkin zwei Bücher in einem geschrieben: *Die Unfehlbaren* lässt sich als Geschichtsbuch lesen, das die historischen Ereignisse der beginnenden Kernschmelze im weltweiten Finanzsystem erzählt. Er selbst spricht von einer »Chronik des Versagens«.

Genauso gut können wir es aber als Science-Fiction betrachten, als einen Zukunftsroman, der davon kündigt, was passiert, wenn nichts passiert. Ein Markt ohne Ordnung, das ist die eigentliche Botschaft des Buches, schafft am Ende immer nur eine Anarchie, in der ökonomische Verwüstung und menschliche Tragödien einander bedingen. Man kann dem heutigen Weltfinanzsystem vieles nachsagen, aber nicht, dass es Stabilität hervorbringt.

Zwar ist das Weltfinanzbeben fürs Erste beendet, aber die Urkräfte, die sich in den damaligen Ereignissen entladen haben, sind nicht verschwunden. Im Innern des Weltfinanzsystems grummelt es. Es herrscht – schon wieder oder immer noch – die alte Mischung aus Gier und Größenwahn, aus exzessivem Risikoappetit und einem Bezahlssystem, das diesen Appetit verstärkt, anstatt ihn zu dämpfen. »Jeder Tag ist Kampf. Du musst den Feind töten«, hören wir einen der Protagonisten in Sorkins Wall-Street-Drama sagen. Diese Kultur hat überlebt. Sie wurde zu keinem Zeitpunkt infrage gestellt, zumindest nicht von den Akteuren.

Sorkin schreibt, dass die Mächtigen der New Yorker Banken sich selbst als Finanzgenies sahen, als Männer, die »eine neue Ära erschaffen haben, in der mit geringem Risiko Gewinne zu machen sind«. Sie glaubten, lernen wir in seinem Werk, dass die amerikanische Art des Umgangs mit den modernen Finanzinstrumenten »der Goldstandard für die ganze Welt sein würde«.

Diese Vorstellung spukt noch immer in den Köpfen der meisten Akteure herum, auch in dem von Goldman-Sachs-Chef Lloyd Blankfein. Ich würde es Sorkin nicht glauben, wenn ich diesem Mann nicht selbst begegnet wäre, und zwar just an jenem 13. Oktober 2008, als er zu US-Finanzminister Hank Paulson einbestellt war. Blankfein wusste nicht, was der Minister von ihm wollte. Aber seiner Stimmung tat das keinen Abbruch. Er hatte, bevor er sich zu Paulson fahren ließ, ein paar europäische Journalisten in sein Washingtoner Büro geladen. Er wollte uns demonstrieren, dass er und Goldman Sachs ganz die Alten seien, dass die Krise sie nur härter gemacht habe, wobei er schon das Wort Krise nicht mochte. Das sei ein Hurrikan gewesen, der da über die Finanzindustrie hinweggefegt sei, sagte er, der perfekte Sturm. Man konnte seinen Auftritt als sehr selbstbewusst bezeichnen – oder als ignorant.

Wenige Stunden später saß der kleine, energiegeladene Mann dem Finanzminister gegenüber, der Blankfein und den anderen führenden Investmentbankern eröffnete, dass er die Banken durch den Erwerb von Anteilen verstaatliche. Damit hatte der Blitz nun immerhin auch in seinem Haus eingeschlagen. Sorkin beschreibt diese Schlüsselszene, als die Politik für einen historischen Moment das Primat über die Wirtschaft zurückerkämpft

hatte, mit großer Präzision. Beim Lesen glaubte ich zu spüren, wie Blankfein gelitten hatte. Schon für diese Überlieferung bin ich Sorkin dankbar.

Blankfein blieb auf seinem Posten. Er verrichtete doch nur »Gottes Werk«, teilte er der Weltöffentlichkeit später mit. Mittlerweile hat Goldman Sachs den aufgezwungenen Staatsanteil wieder abgeschüttelt, und Gewinne, Gehälter und Boni bewegen sich auf dem Vorkrisenniveau.

Sorkin entführt uns in diese Welt des permanenten Wahnsinns, die wir verharmlosend Investmentbanking nennen. Es ist eine Welt, in der die Wirklichkeit der Warenwelt und die Wirklichkeit der Geldgeschäfte getrennte Leben führen. In den 1970er-Jahren war der Wert aller Währungsgeschäfte noch doppelt so groß wie der Wert des tatsächlichen Handelsvolumens. Heute übertrifft die Währungsspekulation den Handel um das Zwanzigfache. Der Wert aller Zinsderivate betrug 1995 erst 18 Billionen Dollar, heute dagegen 400 Billionen Dollar. Obwohl das globale Weltsozialprodukt sich in dieser Zeit nur verdoppelt hat, konnte sich der Wert der Zinsspekulationen verzweifachfachen.

Die Blütezeit des Investmentbanking hatte begonnen. Vierzig Prozent aller US-Unternehmensgewinne stammten 2007 aus dem Finanzgewerbe. Es war das Jahr, als die Spekulationsblase im US-Immobilienmarkt ihre größte Ausdehnung erreicht hatte. Oder, wie Sorkin schreibt, es war das Jahr, als jeder ein Hausdarlehen bekam, »der in der Lage war, seinen Namen auf ein entsprechendes Formular zu setzen«.

Es ist eine Welt des schnellen Reichtums, weshalb in diesem Buch pausenlos Helikopter und Privatflugzeuge gestartet werden. Es ist aber vor allem eine Welt voller Rätsel, die selbst dem orts- und sachkundigen Autor zu schaffen macht. »Nie zuvor habe ich eine so spektakuläre Selbstzerstörung geschichtsträchtiger Institutionen erlebt«, schreibt Sorkin. Und fügt in großer Offenheit hinzu: »Am Ende dieser ungewöhnlichen Phase stehen wir vor einem gigantischen Puzzle –, einem Rätsel – das wir lösen müssen, wenn wir aus unseren Fehlern lernen wollen.«

Doch will die Welt wirklich lernen? Wir begegnen zumindest an der Wall Street jenen Spielern, die für die letzte Krise ver-

antwortlich waren und die sich – mit Ausnahme von Lehman-Brothers-Chef Richard Fuld junior – wieder erholt haben. Selbst die Trader von Lehman sind heute wieder aktiv, nur tragen sie jetzt das Firmenemblem der britischen Barclays Bank auf ihren Visitenkarten. Im großen Weltfinanztheater fand keine wirkliche Neubesetzung statt, womit die Bedeutung dieses Buches konserviert wird.

Die Banken sind durch das Ausscheiden einiger Konkurrenten sogar noch größer, noch mächtiger, noch arroganter und damit auch noch gefährlicher geworden. Das Problem des »moral hazard«, einer moralischen Fehlsteuerung der Finanzindustrie, ist durch die Rettung der Banken zu einer konkreten Gefahr geworden. Man kann mit Fug und Recht sagen: Indem die USA die Krise bekämpften, bereiteten sie die nächste vor.

Nie zuvor wurde ein vergleichbar großer Geldbetrag ausgegeben – die SPIEGEL-Dokumentation hat einen Betrag von weltweit 15 Billionen Dollar errechnet –, um eine einzelne Industrie zu retten und die von ihr verursachte Wachstumsdelle auszugleichen. Das Rettungsgeld entspricht dem 35-Fachen des deutschen Staatshaushaltes und dem 120-Fachen dessen, was die führenden fünf Investmentbanken der USA seit der Jahrtausendwende verdient haben.

Die meisten Beteiligten wurden gerettet, nicht bestraft. Sie wurden genau genommen sogar belohnt, wenn man an den milliardenschweren Einsatz von Steuerzahlergeld denkt und an die niedrigen Zinsen der westlichen Notenbanken, zu denen seither auch die Investmentbanken unkomplizierten Zugang haben. Die Spekulation mit dem Geld fremder Menschen wurde im Zuge der Krisenbekämpfung jedenfalls nicht beendet, sie wurde stimuliert, weshalb die Bankbosse aus alledem andere Schlüsse gezogen haben als das gemeine Publikum.

Durch diese Geldspritze, auch das wissen wir heute, wirkt die Weltfinanzkrise bis in die Gegenwart fort. Wir nennen sie jetzt nur Schuldenkrise. Denn die enormen Summen, die damals zur Rettung des Banksektors und wenig später zur Stützung der Konjunktur aufgewandt wurden, belasten heute die staatlichen Haushalte. Wall Street lebt, aber viele Staaten blieben verletzt zurück.

Die Staatsschulden in den USA, aber auch in Europa haben sich durch die Kosten der Weltenrettung enorm gesteigert. Der tiefe Fall Griechenlands und die ihm folgende Krise des Euro sind auch ein Nachbeben jener Ereignisse, die im Büro von Richard Fuld ihren Ausgang nahmen. »Uns wird nichts passieren«, hatte Fuld dem damaligen Finanzminister Paulson versichert. Das mögen auch die Regierungschefs der südeuropäischen Länder gedacht haben, die bis vor Kurzem sorglos immer neue Schulden auf türmten.

Es gibt ein Leben nach dem Tod, zumindest für Berufsspekulanten. Das Wort »Krise« haben die Banker in Schanghai, London, Frankfurt und New York bereits aus ihrem Leben ausgebucht wie die Kaufhäuser die unverkäuflichen Restposten aus dem Sommerchlussverkauf. Es wird wieder gezoxt. Es wird wieder gefeiert. Und es wird wieder klotzig verdient.

Inmitten einer noch immer kriselnden Weltwirtschaft schelfelt die Finanzelite erneut Milliarden. Goldman Sachs, JP Morgan, Morgan Stanley: An der Wall Street sind die Verlierer von gestern schon wieder Gewinner. Sie verkaufen die Zukunft und oft genug auch die Zeit danach. Vergessen die Tage, da New Yorker Investmentbanker neben ihren Umzugskartons auf den Straßen standen. Verdrängt jene Szene, als ein einsamer Demonstrant am Goldman-Sachs-Hochhaus stand und hinaufrief: »Ihr Versager, dann springt doch.«

Es scheint eine Ewigkeit her, dass Präsident Barack Obama nach New York gereist kam, um in der Federal Hall, Wall Street Nummer 26, wo einst die Gründungsväter der Republik über die Rolle des Staates im Wirtschaftsleben debattierten, folgende Sätze zu sagen:

»Ich möchte, dass Sie meine Worte hören: Wir werden nicht zu jenen Tagen rücksichtslosen Verhaltens und unkontrollierter Exzesse zurückkehren, an denen diese Krise ihren Anfang nahm. Zu jenen Tagen, an denen viele bloß auf schnelle Beute und aufgeblähte Boni aus waren.«

Es rührte sich keine Hand, was den Präsidenten aber nicht beirrte: »Deshalb brauchen wir strenge Regeln. Das alte Verhalten, das zur Krise geführt hat, darf keinen Bestand haben. Wir dürfen der Geschichte nicht erlauben, dass sie sich wiederholt.«

Andrew Ross Sorkin hat ein Buch gegen das Vergessen geschrieben. Es ist das Werk zu den Ermahnungen Obamas. Es ist eine Abrechnung mit jenen, die unsere modernen, vernetzten Gesellschaften mehr gefährden als Naturkatastrophen. Das moderne Erdbeben ist handgemacht, und Sorkin kennt die Hände, die hier ihre Finger im Spiel haben. Es ist seine Welt, die Welt des amerikanischen Investmentbanking, in der er seit über einem Jahrzehnt lebt und recherchiert und schreibt. Diese Nähe verleiht dem Buch seine Eindringlichkeit.

Die Vergangenheit, die das Buch beschreibt, ist zurückgekehrt. Die Ernüchterung ist verflogen, der Konsens, den die Krise für eine kurze Zeit bewirkt hatte, ist wieder aufgekündigt. Die Banker betrachten sich weiter als Teil einer weltweiten Risk-Taking-Industrie, auch wenn sich gerade erst gezeigt hat, dass sie die Risiken, die sie eingehen, gar nicht tragen können. Weltweit lassen sie nun wieder die Kurse in die Höhe sausen. Den Aktienindex Dow Jones, der die gesamte amerikanische Wirtschaft vom Superstar Google bis zum kranken Riesen General Motors repräsentiert, haben sie erneut auf den alten Höchststand von 10 000 Punkten getrieben.

Die Investoren sind – vor allem dank der Politik des billigen Geldes, wie sie derzeit überall im Westen verfolgt wird – derart üppig mit Geld ausgestattet, dass sich die nächste Übertreibung ankündigt. »Der Countdown zur nächsten Krise hat begonnen«, schlagzeilte unlängst die britische *Financial Times*. Der Harvard-Ökonom Kenneth Rogoff hält den Alarm nicht für übertrieben, sondern für geboten: »Die Frage ist nicht, ob diese Spekulationsblase platzt, sondern wann.«

Das Neue ist, dass diese Spekulationsblase vom Staat gewollt und gefördert ist. Denn das Geld, das derzeit die Märkte überflutet, stammt aus den Tresoren der Regierungen und den Notenpressen der Zentralbanken. Von dort strömt es in die Händlerräume der Banken, bevor es sich über die Aktien- und Rohstoffmärkte ergießt.

Der Staat hat für die Spekulanten die beste aller Welten geschaffen. Erst nahmen die Regierungen ihnen die wertlosen Papiere mit den faulen Hypothekenkrediten ab, dann drängten sie den

Banken billiges Eigenkapital auf, und nun versorgt der Staat die Geldhäuser täglich mit Liquidität zu einem Zinssatz nahe der Nulllinie. »Für die überlebenden Banken sind das die profitabelsten Zeiten, die es jemals gegeben hat«, sagt Bill Winters, Chef des Investmentbanking von JP Morgan.

Die privaten Firmen und auch viele Konsumenten haben aus der Krise ihre Lehren gezogen, wie man an den Sparquoten ablesen kann. Selbst in den USA, dem Land der vielen Kreditkarten, herrscht neuerdings Genügsamkeit. Vier Prozent des Einkommens landeten im Durchschnitt des vergangenen Jahres auf dem Konto. Das hat es seit zwanzig Jahren nicht mehr gegeben.

Die Rolle des Big Spender aber ist auf den Staat übergegangen. Nicht mehr die Familie aus Nevada und der Single aus Los Angeles treiben den Boom, sondern die Regierung. Die Unvernunft wurde verstaatlicht. »Man muss wirklich kein Genie sein, um sich quasi umsonst Geld vom Staat zu leihen und damit eine Heidenkohle zu verdienen«, sagt Joe Perella, lange Chef der Investmentabteilung von Morgan Stanley und heute Chef einer New Yorker Finanzberatungsfirma.

So fließt denn das weltweite Investorengeld weiterhin in ein Finanzsystem, das sich seit jenen dramatischen Tagen der Lehman-Pleite kaum verändert hat. Der Ruf nach strengerer Kontrolle und mehr Sicherheitsgarantien steht zwar jeden Tag in der Zeitung, aber im Alltag wirken diese neuen Regeln bisher nicht. Auch die gefürchteten Credit Default Swaps, also jene Finanzprodukte, die wie Aktien aussehen, aber im Innern aus Krediten unbekannter Herkunft bestehen, sind wieder groß in Mode.

Der neueste Schrei im Finanzkasino heißt jetzt Re-Remics, kurz für »Resecuritization of real-estate mortgage investment conduits«. Die alten, unverkäuflichen Wertpapierpakete wurden dafür aufgeschnürt und die darin enthaltenen Hypothekenkredite neu sortiert. Die vermeintlich guten bekamen – wieder mal – das Gütesiegel Triple-A der Ratingagenturen. Eine neue Runde im Spiel der Spekulanten hat begonnen.

Die Verkäufer der hochriskanten Papiere sind die alten, vorneweg die Experten der New Yorker Citigroup. Über 45 Milliarden Dollar hatte die amerikanische Regierung in den Bankgiganten

stecken müssen, um sein Überleben zu sichern. Nun wird dort der Wahnsinn 2.0 gestartet.

Die Banker haben aus der Krise gelernt, aber die falsche Lektion: Sie dürfen alles riskieren, so ihre Erfahrung, und sie werden nie bestraft. Der Staat ist ihre Rückversicherung. Es gebe an den Finanzmärkten keine Todesstrafe für Leichtsin, klagte einmal der deutsche Bankenaufseher Jochen Sanio. Dennis Kucinich, Kongressabgeordneter und Mitglied des Finanzreformausschusses in Washington, fragt sich: »Was sollte die Banken davon abhalten, wieder das ganze System an den Rand des Abgrunds zu fahren?«

Wer Sorkins Buch gelesen hat, kennt die Antwort. Der Autor erzählt uns scheinbar von der letzten Krise – und in Wahrheit doch schon von der nächsten.

Die Unfehlbaren

Größe, so heißt es, ist kein Verbrechen. Aber Größe kann schädlich werden infolge der Mittel, durch welche sie erreicht wurde, oder der Zwecke, zu welchen sie eingesetzt wird.

LOUIS BRANDEIS, *Other People's Money.*

And How the Bankers Use It, 1913

Für meine Eltern Joan und Larry
und meine geliebte Frau Pilar

Vorbemerkung des Autors

Dieses Buch ist das Ergebnis von über 500 Stunden Interviews mit mehr als 200 Personen, die direkt in die Ereignisse im Zusammenhang mit der Finanzkrise involviert waren. Dazu zählen Chefs und Manager von Wall-Street-Unternehmen, Mitglieder von Verwaltungsräten, amtierende und ehemalige Mitarbeiter der US-Regierung, Mitarbeiter ausländischer Regierungen, Banker, Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Berater. Viele haben mir Material überlassen wie Notizen, E-Mails, Diktate, interne Präsentationen, Entwürfe, Memoranden, Kalender, Telefonlisten, Abrechnungen und Kostenaufstellungen – das alles bildet die Grundlage dieses Buches. Über viele Stunden rekonstruierten sie die Details von Gesprächen und unterschiedlichen Meetings, auch von solchen, die als vertraulich gegolten hatten.

In Anbetracht der nach wie vor geführten Kontroversen um die Ereignisse – zu dem Zeitpunkt, da dies geschrieben wird, laufen noch mehrere strafrechtliche Untersuchungen, und zahllose zivilrechtliche Klagen sind anhängig –, stellten sich die meisten Gesprächspartner nur unter der Bedingung für Interviews zur Verfügung, dass sie anonym bleiben konnten. Aus diesem Grund und weil jede Szene anhand von mehreren Quellen überprüft wurde, dürfen die Leser nicht schließen, dass die Person, die zitiert wird oder deren Gefühle beschrieben werden, selbst die entsprechenden Informationen gegeben hat. In vielen Fällen kam die Information tatsächlich von dem oder der Betroffenen, aber oft auch von Augenzeugen oder Ohrenzeugen am Telefon (häufig Mithörende einer Telefonkonferenz) oder von jemandem, der oder die unmittelbar nach dem Gespräch unterrichtet wurde, und wo immer möglich wurden Gesprächsnotizen oder schriftliche Aufzeichnungen mit verwendet.

Es wurde schon viel über die Finanzkrise geschrieben, und in diesem Buch versuche ich, auf der außerordentlichen Arbeit aufzubauen, die meine Journalistenkollegen in der Wirtschaftspresse geleistet haben; ihre Artikel zitiere ich in den Anmerkungen. Darüber hinaus hoffe ich, dass es mir gelungen ist, die erste genaue Chronologie eines Zeitabschnitts zu liefern, der zu den schlimmsten Phasen in unserer Geschichte gehört. Die Protagonisten dieser Erzählung waren überzeugt, dass sie in den wirtschaftlichen Abgrund blickten – und möglicherweise hatten sie mit dieser Einschätzung recht.

Galileo Galilei hat gesagt: »Alle Wahrheiten sind leicht zu verstehen, wenn man sie erst entdeckt hat; es kommt darauf an, sie zu entdecken.« Ich hoffe, dass ich zumindest ein paar Wahrheiten entdeckt habe und dass es mir dabei gelungen ist, ein wenig zum besseren Verständnis der oftmals verwirrenden Ereignisse auf den Finanzmärkten in den letzten Jahren beizutragen.

Prolog

Jamie Dimon stand in der Küche seiner Wohnung an der Park Avenue und goss sich einen Kaffee ein in der Hoffnung, das werde gegen seine Kopfschmerzen helfen. Er hatte zwar einen leichten Kater, aber die Kopfschmerzen hatten einen anderen Grund: *Er wusste zu viel.*

Es war kurz nach sieben Uhr morgens am Samstag, dem 13. September 2008. Dimon, der Chef von JP Morgan Chase, der drittgrößten Bank in Amerika, hatte den gestrigen Abend bei einer Krisensitzung der Notenbank von New York verbracht, zusammen mit einem Dutzend Chefs von Konkurrenzfirmen an der Wall Street. Sie sollten einen Plan zur Rettung von Lehman Brothers entwerfen, der viertgrößten Investmentbank des Landes – andernfalls bestand die Gefahr, dass die Kollateralschäden sich über die Märkte ausbreiten würden.

Für Dimon war das ein schreckliches Dilemma, und sein Gehirn arbeitete auf Hochtouren, als er von dem Treffen nach Hause eilte. Er kam schon zwei Stunden zu spät zu der Dinnerparty, zu der seine Frau Judy eingeladen hatte. Die Verspätung war ihm unangenehm, denn die Party wurde für die Eltern des Freundes ihrer Tochter ausgerichtet, die er bei dieser Gelegenheit kennenlernen sollte.

»Ehrlich, sonst bin ich nie so spät dran«, sagte er zur Begrüßung und hoffte, Verständnis zu finden. Er wollte möglichst wenig über die Besprechung sagen und ließ nur ein paar Andeutungen fallen. »Nun, ich will keinen Hehl daraus machen, dass die Situation sehr ernst ist«, teilte er seinen leicht alarmierten Gästen mit, während er sich einen Martini mixte. »Morgen steht alles in der Zeitung.«

Und tatsächlich berichteten die Samstagszeitungen in großer Aufmachung über die Neuigkeiten, die er angedeutet hatte. An

die Küchentheke gelehnt, schlug Dimon das *Wall Street Journal* auf und las die Schlagzeile des Hauptartikels: »Für Lehman wird die Zeit knapp. Krise weitet sich aus.«¹

Dimon wusste, dass Lehman Brothers das Wochenende womöglich nicht überstehen würde. JP Morgan hatte in den vergangenen Tagen Lehmans Bücher im Hinblick auf einen möglichen Kredit geprüft und war nicht überzeugt gewesen. Er hatte zudem beschlossen, zusätzliche Sicherheiten von Lehman zu verlangen aus Angst vor einem Zusammenbruch. In den nächsten 24 Stunden, das war Dimon klar, würde Lehman entweder gerettet sein oder ruiniert. Doch in Anbetracht dessen, was er alles wusste, machte Dimon sich wegen anderer Dinge mehr Sorgen als wegen Lehman. Auch Merrill Lynch, eine weitere Ikone der Wall Street, steckte in Schwierigkeiten, und er hatte gerade seine Leute angewiesen, zu überprüfen, ob JP Morgan genügend Sicherheiten von Merrill hatte. Außerdem rechnete er damit, dass bei dem Versicherungsgiganten American International Group (AIG) neue Gefahren zutage treten würden, von denen die Öffentlichkeit bisher noch wenig mitbekommen hatte – AIG war ein Klient von JP Morgan, und sie waren verzweifelt darum bemüht, Geld zu dessen Rettung zusammenzubringen. Nach seiner Einschätzung blieb AIG nur noch etwa eine Woche, um eine Lösung zu finden, sonst würden auch sie in die Knie gehen.

Von der Handvoll Führungsleute, die über die heraufziehende Krise beraten hatten – die Regierungsvertreter eingeschlossen –, war Dimon in einer besonders ungewöhnlichen Situation. Er verfügte am ehesten über vollständige Informationen beinahe in Echtzeit. Dieser »Handelsfluss« ermöglichte ihm, die Schwachstellen im Finanzsystem auszumachen, auch die Schwachstellen in den Sicherheitsnetzen, die nach Auffassung anderer alle retten sollten.

Dimon spielte den schlimmstmöglichen Ausgang durch. Um halb acht ging er in seine Bibliothek und rief zwei Dutzend Mitglieder seiner Führungsmannschaft zu einer Telefonkonferenz zusammen.

»Wir werden eine Woche erleben, wie es sie in Amerika noch nicht gegeben hat, und wir müssen uns auf den allerschlimmsten

Fall einstellen«, sagte er. »Wir müssen die Firma schützen. Es geht um unser Überleben.«

Seine Leute hörten aufmerksam zu, aber niemand verstand so recht, was Dimon ihnen mitteilen wollte.

Wie die meisten Akteure an der Wall Street – darunter auch Richard S. Fuld junior, der Chef von Lehman, der schon so lange regierte wie kaum ein anderer – glaubten auch die Teilnehmer der Telefonkonferenz, dass die Regierung eingreifen und das Schlimmste verhindern würde. Dimon war bestrebt, diese Illusion zu zerstreuen.

»Das ist Wunschdenken. Nach meiner Einschätzung wird Washington keine Investmentbank retten. Im Übrigen sollten sie das auch nicht tun«, sagte er nachdrücklich. »Ich möchte, dass Sie alle wissen, dass das eine Sache auf Leben und Tod ist. Ich meine das wirklich ernst.«

Und dann ließ er die Bombe platzen, über die er den ganzen Morgen nachgedacht hatte. Es war das apokalyptische Szenario.

»So sieht es aus«, fuhr er fort. »Wir müssen uns darauf vorbereiten, dass Lehman Brothers Insolvenz anmeldet.« Er machte eine Pause. »Und möglicherweise Merrill Lynch auch.« Eine weitere Pause. »Und AIG ebenfalls.« Noch eine Pause. »Und Morgan Stanley.« Und nach einer letzten, langen Pause: »Und vielleicht auch Goldman Sachs.«

Die Reaktion war ein kollektives Aufstöhnen.

Wie Dimon in der Telefonkonferenz vorausgesagt hatte, brachten die nächsten Tage den Beinahezusammenbruch des Finanzsystems, der eine Rettungsaktion der Regierung erforderlich machte, wie es sie in der modernen Geschichte noch nicht gegeben hatte. Nicht einmal 18 Monate waren vergangen, seit die Wall Street ihre profitabelste Ära gefeiert hatte, und nun stand sie am Rand einer epochalen Katastrophe. Billionen von Dollar hatten sich in Nichts aufgelöst, die Finanzlandschaft hatte sich komplett verändert. Das Desaster würde ohne Zweifel etliche lieb gewordene Prinzipien des Kapitalismus erschüttern. Die Vorstellung, dass Finanzgenies eine neue Ära erschaffen hatten, in der mit geringem Risiko Gewinne zu machen waren, und dass die amerikani-

sche Art des Umgangs mit Finanzinstrumenten der Maßstab für die ganze Welt sein sollte, war offiziell tot.

Als die Auflösung einsetzte, sahen viele an der Wall Street einen Markt, wie sie ihn noch nie zuvor erlebt hatten: geschüttelt von Angst und Chaos, die keine unsichtbare Hand bezähmen konnte. Sie mussten die schwierigsten Entscheidungen ihrer Karriere oder gar ihres Lebens treffen vor dem Hintergrund verwirrender Gerüchte und immer neuer politischer Schwenks, gegründet auf Zahlen, die bestenfalls Schätzungen waren. Einige entschieden klug, einige hatten Glück, und einige trafen Entscheidungen, die sie später zutiefst bereuten. In vielen Fällen ist es heute noch zu früh, um wirklich sagen zu können, ob die Entscheidung richtig war.

Im Jahr 2007, als die Spekulationsblase ihr größtes Ausmaß erreicht hatte, war der Finanzdienstleistungssektor eine Geldmaschine und derart angeschwollen, dass er mehr als 40 Prozent der Unternehmensgewinne in den Vereinigten Staaten lieferte. Finanzprodukte – einschließlich eines neuen Arsenal von Wertpapieren, die so komplex waren, dass selbst viele Vorstände und Aufsichtsräte sie nicht verstanden – spielten als Triebkräfte der amerikanischen Volkswirtschaft eine immer größere Rolle. Ein besonders wichtiger Teil dieses Systems war die Hypothekenbranche; ihre Darlehen waren der Rohstoff, aus dem die Wall Street ihre raffinierten Kreationen schuf, welche sie dann neu verpackte und weltweit verkaufte.

Der Wall-Street-Moloch, der sich aus dem Kollaps der Dotcom-Blase und der Krise nach dem 11. September erhoben hatte, war zu einem großen Teil ein Produkt des billigen Geldes. Infolge der Sparwut in Asien, verbunden mit ungewöhnlich niedrigen Zinsen in Amerika während der Amtszeit von Notenbankchef Alan Greenspan (der nach der Rezession 2001 das Wirtschaftswachstum wieder ankurbeln wollte), wurde die Welt mit Geld überschwemmt.

Den schlagenden Beweis, dass die Liquidität außer Rand und Band geraten war, bot der Markt für Subprime-Hypotheken mit hohem Ausfallrisiko. Auf dem Höhepunkt der Spekulation auf dem Immobilienmarkt wollten die Banken praktisch jedem

ein Darlehen verkaufen, der in der Lage war, seinen Namen auf ein entsprechendes Formular zu setzen. Ein potenzieller Käufer konnte behaupten, ein sechsstelliges Gehalt zu beziehen, ohne irgendwelche Unterlagen vorlegen zu müssen, und schon verließ er die Bank mit einer 500 000-Dollar-Hypothek; einen Monat später bekam er obendrauf noch eine Hausbesitzer-Kreditlinie. Natürlich schossen die Immobilienpreise in die Höhe, und als der Immobilienmarkt gänzlich heiß gelaufen war, verwandelten sich ganz normale Menschen in Spekulanten, kauften Häuser und schöpften ihre Kreditlinien bis zum Letzten aus für neue Geländewagen und schnelle Boote.

In gewisser Weise wurde die Wall Street ein Opfer ihrer eigenen Cleverness, weil ihre hypothekenbesicherten Produkte schließlich so kompliziert waren, dass in einem fallenden Markt niemand mehr sagen konnte, wie viel sie wirklich wert waren. (Zu dem Zeitpunkt, da dies geschrieben wird, rechnen die Experten immer noch.) Ohne Preis aber war der Markt gelähmt. Und ohne Zugang zu Kapital konnte die Wall Street nicht mehr funktionieren.

Rückblickend betrachtet war diese Spekulationsblase wie jede Spekulationsblase ein Beispiel für das, was der schottische Autor Charles Mackay »Zeichen des Wahns und der Massenverblendung« genannt hat. Die Banken schufen nicht eine schöne neue Welt des risikolosen Investierens, sondern eine Bedrohung für das gesamte Finanzsystem.

In diesem Buch freilich geht es weniger um die theoretische Seite, sondern vor allem um die Menschen aus Fleisch und Blut, um die Realität hinter den Kulissen in New York, Washington und in Europa – um die Vorgänge in den Büros, in den Wohnungen und in den Köpfen der Leute, die das Schicksal der Wirtschaft in der Hand hielten – in jenen kritischen Monaten nach dem 17. März 2008, dem Montag, an dem JP Morgan einwilligte, Bear Stearns zu übernehmen, und an dem die Verantwortlichen in der amerikanischen Regierung sich endlich dazu durchdrangen, die größte staatliche Rettungsaktion in der Wirtschaftsgeschichte des Landes in die Wege zu leiten.

Seit zehn Jahren beobachte ich die Wall Street und ihre Geschäfte für die *New York Times*, und ich hatte das Glück, in

UNVERKÄUFLICHE LESEPROBE



Andrew Ross Sorkin

Die Unfehlbaren

Wie Banker und Politiker nach der Lehman-Pleite darum kämpften, das Finanzsystem zu retten – und sich selbst

Taschenbuch, Broschur, 624 Seiten, 12,5 x 18,7 cm
ISBN: 978-3-442-10239-6

Goldmann

Erscheinungstermin: Juni 2012

Die Drahtzieher der Finanzkrise und ihre dramatischen Stunden am Abgrund: In einer brillanten Erzählung, die den Leser direkt in die Büros der Mächtigen führt, rekonstruiert der Journalist Andrew Ross Sorkin den Ausbruch der Finanzkrise von 2008/2009 und die verzweifelten Bemühungen von Bankern und Politikern, den völligen Kollaps des Finanzsystems zu verhindern. Noch nie zuvor hat man einen so tiefen Einblick in Denken und Handeln der Akteure der Finanzwirtschaft erhalten.