

*Andres Veiel*

# Das Himbeerreich

F 1490

**deutscher  
theaterverlag**

## Bestimmungen über das Aufführungsrecht des Stückes

### *Das Himbeerreich (F 1490)*

Dieses Bühnenwerk ist als Manuskript gedruckt und nur für den Vertrieb an Nichtberufsbühnen für deren Aufführungszwecke bestimmt. Nichtberufsbühnen erwerben das Aufführungsrecht aufgrund eines schriftlichen Aufführungsvertrages mit dem Deutschen Theaterverlag, Grabengasse 5, 69469 Weinheim, und durch den Kauf der vom Verlag vorgeschriebenen Rollenbücher sowie die Zahlung einer Gebühr bzw. einer Tantieme.

Diese Bestimmungen gelten auch für Wohltätigkeitsveranstaltungen und Aufführungen in geschlossenen Kreisen ohne Einnahmen.

Unerlaubtes Aufführen, Abschreiben, Vervielfältigen, Fotokopieren oder Verleihen der Rollen ist verboten. Eine Verletzung dieser Bestimmungen verstößt gegen das Urheberrecht und zieht zivil- und strafrechtliche Folgen nach sich.

Über die Aufführungsrechte für Berufsbühnen sowie über alle sonstigen Urheberrechte verfügt der S. Fischer Verlag, Hedderichstr. 114, 60596 Frankfurt/Main

## **Personen**

DR. BRIGITTE MANZINGER  
GOTTFRIED W. KASTEIN  
DR. DR. HC. WALTER K. VON HIRSCHSTEIN  
BERTRAM ANSBERGER  
NIKI MODERSOHN  
HANS HELMUT HINZ

## 1. Das große Fest

*Ein Raum mit Kabinen, die an Aufzüge erinnern, die Wände mit teurem Edelmetall behangen, das dem Ort das Klaustrophobische nimmt. Der Raum ist nicht eindeutig definiert, durch das sparsame Inventar (Bürostühle u.ä.) erinnert er an ein rudimentäres Großraumbüro, zugleich könnte er aber auch ein großer Wartesaal sein.*

**ANSBERGER** Ab einer gewissen Größe schließt das Verantwortung mit ein, einfach durch die Bedeutung von dem, was man tut, sicherlich auch die Verpflichtung zu einem Stil, zu einer Haltung. Man stolpert nicht einfach auf einen Vorstandssitz. Die Art und Weise, wie man das erreicht, ist genauso wichtig wie die Tatsache, dass man es erreicht. Im Rahmen des Möglichen offen und grade miteinander umzugehen schließt nicht aus, dass man ein raffinierter Kämpfer ist, ganz im Gegenteil. Ich trete dafür ein, dass es ein Honorar für Haltung gibt. Daran halte ich mich.

**MODERSOHN** Dransein, Einfluss haben, gestalten können, sich abheben von dem täglichen Treiben, Sonderräume bekommen und sich ausklinken können aus dem, was banal und normal ist. Kann mir keiner erzählen, dass er da immun ist. Wenn ein CEO mit einer Eskorte abgeholt wird, der bewegt sich anders, der kriegt mit, wie Menschen vorbeifahren und sehen, dass er zum Auto geführt wird, von jemand, der sichtbar 'ne Waffe trägt, aber in Zivil ist und einen in eine gepanzerte Limousine reinsetzt und Gas gibt –

**VON HIRSCHSTEIN** Wie bekommen Sie Mitarbeiter dazu, dass sie Ihnen folgen? Lesen Sie zu Hause Geschichtsbücher. Denken Sie sich hinein in historische Zusammenhänge. Eröffnen Sie eine Sitzung mit einem überraschenden Bild, einer historisch affinen Situation, mit einem philosophischen Aperçu. Damit rechnet niemand, dann sind Sie Ihren Kollegen sofort voraus, da können die nicht mitreden. Damit setzen Sie die Metaebene der Debatte, dann machen Sie einen eleganten Bogen zum tagesaktuellen Problem. Aber bevor Sie das tun, fragen Sie Ihre Kollegen, wie sie das einschätzen, die werden nichts dazu zu sagen haben. Sie sind beschämt, so haben sie das Problem noch nicht betrachtet, sie stimmen zu, natürlich. Dann lenken Sie beiläufig um, zum eigentlichen Punkt der Sitzung. Sie sind vorbereitet, Sie haben zuvor mehrere Mitarbeiter beauftragt, Ihnen die entsprechenden Expertisen zu schreiben. Sie treffen zunächst den, den Sie für am kompetentesten halten, bringen sich auf den Stand der Diskussion.

Dann sprechen Sie mit dem Zweiten, Sie sind bereits gut gebrieft, stellen ihm mit diesem Wissen weitere Fragen, machen ihn auf mögliche Widersprüche aufmerksam. Allein die Tatsache, gefragt zu werden, bedeutet ein ungeheures Privileg. Was jederzeit widerrufen werden kann. Das wissen die Mitarbeiter, um

zum Inner Circle zu gehören, muss man schon was tun. Auf diese Weise gehen Sie schon mit einer klaren Haltung in die entscheidende Sitzung. Die eigentliche Entscheidung ist bereits getroffen.

*Frau Manzinger auf.*

REDE FRAU MANZINGER In seiner Abstraktheit sperrt sich das Investmentbanking gegen jede vereinfachte Etikettierung. Unser Banking steht für spektakuläre Unternehmensfusionen, für unseren Beitrag, Unternehmen an die Börse zu bringen und damit Kapital für Neuinvestitionen und Arbeitsplätze zu kreieren, für exzellente Derivat- und andere Wertpapiergeschäfte, die über Jahrzehnte für einen gesamtgesellschaftlichen Mehrwert gesorgt haben. Es steht auch für ein Modell, das in sich utopisch ist und zugleich gesamtgesellschaftlich Maßstäbe setzt, ein breeding ground für eine ethisch fundierte Community. Vielfalt ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden. Im globalen Wettstreit um die besten Köpfe ist ein offenes, tolerantes Lebens- und Arbeitsumfeld das ausschlaggebende Argument. Unsere Unternehmensphilosophie rückt den Mitarbeiter in den Vordergrund, der aufgrund seiner Talente eingestellt wird, unabhängig vom sozialen Background, seiner Nationalität, seinem Alter, seiner Hautfarbe, seinem Geschlecht und seiner Religion. Mitunter wird der emanzipatorische Gedanke, der unserer Philosophie zugrunde liegt, auf das Smithsche Erlösungsversprechen „to better the comfort of life“ reduziert. Dabei besteht das Glück des Einzelnen eben nicht nur in der Deckung der Grundbedürfnisse, sondern auch in der Verwirklichung von Freiheitsrechten. Erst dadurch entwickelt dieses System seine Kraft. Die spektakulärste Freiheit ist, fast immer zwischen verschiedenen Möglichkeiten wählen zu können. Wahlfreiheit schließt die Möglichkeit von Fehlentscheidungen ein. Solche Korrekturen – kleine Verluste genauso wie spektakuläre Zusammenbrüche – sind aber der Preis der Wachstumsdynamik, die allgemeinen Wohlstand schafft. Krisen haben in diesem System durchaus ihren Sinn: Sie entwerten überschüssiges Kapital – eine nicht unwesentliche Bedingung für einen Neubeginn. Der Zyklus von schöpferischem Kreieren und nicht weniger schöpferischem Zerstören begleitet uns seit fünftausend Jahren.

Der Streit um dieses oder jenes Regelwerk ist wichtig. Viel wichtiger ist aber, dieses wunderbare System globaler Freiheit zu bewahren. Wir sollten mehr Kapitalismus wagen.

KASTEIN Die haben Durst und trinken Salzwasser. Das hilft, und dann trinken sie noch mehr. Die braucht zehn Liter zum Nachkippen. Dem zerfrisst der Krebs die Leber, der hat eine asymmetrische Prostata, dem versagt der rechte Lungenflügel. Ich kratze mir Flecken vom Anzug, die ich gar nicht habe: *Zu viel gekleckert, zu wenig geklotzt?* – Die machen alle weiter. Die sind mit neunzig Vorsitzender eines Familienrates und lassen sich Center in Berlin bauen, die nach ihnen benannt sind,

und dann muss die Entscheidung getroffen werden, ob die übers Verbrennen oder die Erdbestattung schneller da oben sind, um da das Regiment zu übernehmen. Das ist die Kante, vor der stehen die, und was machen die: Noch mehr Gas geben, das ist so ein Reflex, noch mehr Gas, weg von dieser Kante. Und wenn man wieder am Rand steht, hat man den ultimativen Endorphinausstoß: Man schaut zwar tief runter, ist aber nicht am Boden.

**MODERSONN** Ich hab angefangen mit 80.000, 100.000, das ist für die sechzig Stunden nicht viel, die du da rumrockst, der Rest sind incentives, variable Gehaltszulagen, du musst wissen, wo Musik drin ist und wie lange sie spielt. Das hat viel mit Musikalität zu tun, sechs Jahre Konservatorium, twentyfour / seven, Violine, dann Kontrabass. Solange die Musik spielt, tanzen wir, timing ist alles, ich weiß, wann die Melodie zu Ende ist, und gehe rechtzeitig raus, gehe short, wette, dass das Ding den Bach runtergeht. Setze die richtigen Gerüchte in die Welt, man muss wissen, wem man was streut, und wenn's in einem Club ist, du machst weiter, triffst die richtigen Leute, am nächsten Tag versendet sich's bei Bloomberg, und dann bin ich schon draußen. Das sind kleine Flirts mit Mephisto, keine Frage, am Anfang arbeitest du mit ein paar Millionen, dann kommt 'ne Null ran und dann noch eine, und auch bei den Gehaltszulagen kommt plötzlich 'ne Null ran, wo ist der Punkt und wo das Komma, dann soll ich zehn Millionen handeln, dann hundert Millionen, dann 11,7 Milliarden... das ist nicht Regionalliga, du stehst vor einem Deal, du kriegst was mit, was die anderen nicht wissen, setzt auf..., *der spinnt*, und am Abend hast du 400 Millionen für die Bank gemacht, was bleibt da, am Ende eines Tages, am Ende eines Jahres? Was sind 60 Milliarden?

**KASTEIN** *zu Modersohn und Frau Manzinger* Wenn Sie jede Sekunde einen Euro zum Fenster rauswerfen, Tag und Nacht, Samstag und Sonntag, mit Schaltjahr und ohne. Wann müssen Sie damit beginnen, um auf 60 Milliarden zu kommen? – Bei Christi Geburt. Ihr Gehirn ist programmiert auf Eins, Zehn, Hundert, vielleicht noch Tausend, aber nicht auf Milliarden.

**FRAU MANZINGER** Gier ist mehr als Habgier und Raffsucht. *Zu Kastein* Denken Sie an Begriffe wie Begierde, Begehrlichkeit, Neugierde. Gier kann durchaus sinnstiftend und anregend sein. Wer sorgt denn immer noch für die Überschüsse der Bank? – Das sind wir.

**MODERSONN** Refrain ist: Ich hab ausgesorgt, höre in fünf Jahren auf, mach mich vom Acker. Das sagt hier jeder, und alle machen weiter, außer *you get sacked*, kann mir keiner erzählen, warum war WALLSTREET so ein Erfolg? Sind doch alle mit den gleichen Hosenträgern rumgelaufen, waren Sie mal in einem Hörsaal mit tausend BWL-Studenten?

**HINZ** Unsere Scheiben sind abgedunkelt, 6,5 Millimeter, das wehrt Panzerfaust-Beschuss ab. Die Bodenplatte aus härtestem Stahl, Panzerungskategorie B 7 – das ist

Präsidenten-Klasse, mehr geht nicht. So einen Tresor muss man fahren können. Das hat viel mit Einfühlung zu tun, der Motor ist mein Bruder, ich kenn jede Stimmung bei dem, hab mich eingehört in den Jahren. Ich red mit dem, na, Kasomil, gut geschlafen, jetzt müssen wir aber was losmachen, willst nicht so, raus mit der Sprache. Ist ein Vertrauen auf Gegenseitigkeit, der weiß, was er an mir hat, ich kann Zylinder, ich kann Zündkerze, ich kann Vergaser, ich kann Hydraulik, brauch da keine Werkstatt, mache ich selbst, wenn's sein muss auch bei 190 auf der Autobahn, muss meinen Vorstand ja pünktlich anlanden.

**KASTEIN** Wenn Sie da sitzen, in diesem Kreis, alle sind berauscht, der Verantwortliche fürs Investmentbanking referiert, Ertragslage hochgejagt, wir sind auf Platz Eins, Eigenkapitalrendite 23 Prozent... und alle denken, die Party geht jetzt immer so weiter. Und ich sage, das ist das absolute Schönwetterprogramm. Beim ersten Unwetter steht hier alles unter Wasser...

**CHOR I** *Ich bin mit Büchern aufgewachsen. Wir sind mit unseren Holzautos Slalom um die Stapel gefahren, die sich auch bei uns im Kinderzimmer türmten. Mein Vater war Kunsthistoriker und konnte nichts wegwerfen. Er hat Texte geschrieben, die mal eine Fachzeitschrift gedruckt hat, mal in einem Ausstellungskatalog sich wiederfanden, und dafür hat er sich wochenlang eingelesen, in Bibliotheken die Tage verbracht, am Wochenende durchgearbeitet – und das alles für einen Lohn, wo ein Fassadenreiniger das Dreifache verdient. Er hat darunter gelitten. Das fehlende Geld war die Währung für eine Nicht-Anerkennung nicht nur seiner Arbeit, sondern seines gesamten Lebens.*

**FRAU MANZINGER** Hab als Broker angefangen, damals gab's da gar keine Frauen, heute übrigens auch nicht. Der Job ist Karate, ich hab zwei ältere Brüder, da durfte ich das trainieren. Ich hab das sehr gerne gemacht, habe denen gezeigt, dass ich keine Luftnummern mache. Derivate hatten wir bis dato kaum gehandelt, da kam ich mit einem Kunden an, der wollte mit 250 Millionen in ein Optionsgeschäft rein. Sie müssen schreien, damit sämtliche Händler checken, oha, hier ist was los, da müssen Sie erst mal durchdringen, feste Stimme, gute Preise. Sie treffen eine Entscheidung, Sie rechnen jede Null nach, und dann gibt's kein Zurück, entweder sind Sie weg danach – oder die Queen. Das hat etwas sehr Körperliches, hab immer ein Kribbeln im Kopf gehabt, da ist viel Bauchgefühl dabei, wenn das aufgeht, sind Sie mit sich und der Welt im Reinen, das ist beflügelnd, weil es einen leichter macht – wie ein Torpedo, der gezündet wird, man verdrängt mit dem Unterboden des Brettes das Wasser, hebt ab... mit einer noch nie erlebten Schubkraft, Flow, Glück pur. Das darf nicht aufhören, Sie wollen mit dem Kunden auch das nächste Geschäft machen, die Preise sind überall fast gleich, da müssen Sie was anderes bieten, die eigentlichen Deals werden nicht im Büro gemacht, sondern nachts auf der Piste, Entertaining ist alles, das heißt, als Frau müssen Sie

fuckable sein, sie müssen beim Kunden Phantasien auslösen. Sie haben mit Männern zu tun, die gerade fürchterlich viel Geld verdient haben und die meinen, wenn da eine Frau ist, die kann ich jetzt auch noch haben. – Nach zwei Jahren wollten die mich von Frankfurt weg nach London holen, head office, das wird einem freitags so mitgeteilt, wir haben da was, Montag fangen Sie an. Die rechnen ja nicht, dass man da nein sagt, die denken, das kann nur am Geld liegen, als ich nicht genickt hab, haben die's verdreifacht, die haben's einfach nicht kapiert, ich wollte nicht nach London, war schwanger und hatte schon das Angebot für einen Vorstandsposten, zuständig fürs Handelsgeschäft, Unternehmensfusionen, da fällt die Piste weg, ich kann mir die Arbeit einteilen, um fünf mache ich Schluss, und nach dem Vorlesen der Gutnachtgeschichte geht's weiter. Ich kann mich nicht komplett ausstöpseln, aber die Kunst der Pause beherrsche ich.

KASTEIN Ich hab beobachtet, wie Leute wie sie Personalpolitik gemacht haben. Wer das meiste Geld reinspült, entscheidet. Das sind Leute, die instinktgenau ihren Ort gefunden haben, wo sie Überperformer sind. Dafür müssen die ihr Umfeld clean halten.

FRAU MANZINGER *zu Kastein* Vergessen Sie nicht... Sie sind Teil des Problems und nicht Teil der Lösung. Dass Sie sich hier noch aufhalten, ist ein Privileg.

KASTEIN Ich bin gar nicht hier. Sie glauben doch nicht, dass ich scharf drauf bin, mit Ihnen Fahrstuhl zu fahren. – Es gibt das russische System, es gibt das italienische System, aber auch unser System verträgt keine Feinde. Das hat eben nur subtilere Methoden, mit ihnen umzugehen. Selbst wenn man das versteht, es bringt keine Schlagzeilen, es gibt keine Volksaufstände. Ich bin geschlagen mit dieser Einsicht, ich bin geschlagen mit der Erkenntnis in diesen Apparat. Ich hab mir nie träumen lassen, das rauszufinden, was ich rausgefunden habe.

FRAU MANZINGER Dass Sie Ihren Vertrag nicht verlängert bekommen haben, darüber sollten Sie doch mal langsam hinwegkommen. –

KASTEIN Darf ich Sie mal was fragen? Wie lange braucht das Sonnenlicht von der Sonne auf die Erde? Sie wissen es nicht. Das ist alles zugänglich. Für nichts brauchen Sie einen IQ von über 130, das können Sie sich doch alles erschließen. Muss man nicht wissen, aber man könnte es, heute leichter denn je. Wozu demokratisieren wir denn den Zugang zu allen Informationen durch Googeln? Leute wie Sie sind ganz oben und wollen nichts wissen.

FRAU MANZINGER Wir müssen permanent Entscheidungen treffen in einem Bereich, den niemand wirklich durchdringt, vielleicht ein, zwei Mitarbeiter, die wissen, was in einem Produkt wirklich drin ist. Die spezialisieren sich auf Inhalt und wie man die Ware für den Kunden verpackt. Ich bin immer voraus, weil ich keine Zeit mit Details verschwende. Ich gehe in schwere Verhandlungen und weiß, dass ich nichts weiß. Und deswegen halte ich eine offene Situation sehr gut aus;



und das ist die Schwäche meiner Kollegen, die kleben an ihrem kleinen Wissen und haben keinerlei Überblick. Je mehr der andere wackelt, desto klarer sehe ich – und wenn er nicht genug wackelt, dann mache ich den wackelnd; eine falsche Bewegung und es scheppert. Und das atme ich.

MODERSONN Sie sitzen an einem Vorstandstisch, und irgendjemand erklärt Ihnen eine Finanzstruktur und benutzt dann auch noch Mezzanine und first loss, das haben Sie noch nie gehört, denken, ich bin suboptimal vorbereitet. Die anderen verstehen das, dann nick ich auch mal.

FRAU MANZINGER Erst produzierst du die Verunsicherung, schürst Angst, dann beruhigst du sie wieder, sagst: "Ich orientier euch jetzt mal."

KASTEIN Wenn Sie in so einer Runde sitzen, das ist ein einsames Leben. Sie rechnen durch, wer die größeren Bataillone hat. Das schaffen Sie nicht alleine, da brauchen Sie eigene Agenten. Irgendwem müssen Sie vertrauen. Wenn Sie das jahrelang... – Dann fragen Sie sich plötzlich: Lügt mein Fahrer, wenn er Guten Morgen sagt? Arbeitet der für mich oder überwacht der mich?

HINZ Guten Morgen, guten Morgen, guten Morgen.

FRAU MANZINGER Paranoia schützt nicht vor Verfolgung. – Ich musste mir nie etwas beweisen. Ich hab mir immer gesagt: Ich kann morgen aufhören. Diese Unabhängigkeit hat hier keiner auf der Rechnung. Vielleicht verlief mein Weg deshalb wie eine simple physikalische Kippschaltung: steil und stetig aufwärts. –

HINZ Kann ich von mir nicht sagen, bei mir geht's immer auf und ab, morgens runter in die Vorstandsgarage, abends wieder hoch. Und das seit 37 Jahren. Ich krieg ja alles mit. Warten, oben im Vorstandsbüro oder jetzt hier, immer in Bereitschaft. Bezahlt werde ich für meinen Fuß, dass der schön aufs Pedal geht. Bremsen wird nicht so gerne gesehen, da verlieren wir Zeit, für die roten Ampeln bin ich verantwortlich und für die Staus auch, hätte ja anders fahren können, sitze ja eh meistens nur rum, haben Sie keine Verkehrsnachrichten gehört? Das stimmt, aber ich arbeite immer. Eigentlich müsste ich für meine Ohren bezahlt werden, die kriegen alles mit, und dann wird das zermahlen, zerkleinert, werden Begriffe nachgeschaut, Wörter vermessen, Zahlen hingeschrieben und wieder wegradiert.

FRAU MANZINGER Heute muss man nicht mehr Rotwein schwenkend in Hinterzimmern sitzen, wie das alte Bild vom Bankier, der sagt: So wird es gemacht, ohne dafür eine rationale Begründung zu liefern. Wir schätzen Risiken ein, machen sie kalkulierbar, und dann wetten wir auf das von uns prognostizierte Ergebnis: Strukturierte Produkte sind strukturierte Wetten. Das hier erzeugte Geld wird folglich nur vermehrt, indem man die Risiken vermehrt... Kalkulieren kann man das Risiko, genauer gesagt: Bemessung, Verlauf und Volatilität des Risikos, nur wahrscheinlichkeitstheoretisch. Dafür muss man die synthetisch strukturierten

Risiken durchschauen können. Wir orientieren uns bei den Volatilitäten an der EUREX, da bekommen wir aber nur den Bruchteil der Volatilitäten mit, die wir für unsere Arbeit benötigen. Danach wird die Luft natürlich dünner. Wir kalibrieren mit GARCH beziehungsweise nutzen Modelle stochastischer Volatilität, etwa...

HINZ *Garch.*

FRAU MANZINGER Hull!

HINZ Ich geb mir Mühe, dass man mich versteht. Die geben sich Mühe, dass man sie nicht versteht. Versteh ich ja, die wollen unter sich sein. Das fühlt sich dann ein bisschen wärmer an, wenn ich weiß, Kollege, du bist der Einzige, der mich versteht, der Rest sind Idioten. Ist ja ein einsames Geschäft, jeder vor seinem Computer, jeder in seiner eigenen Welt.

VON HIRSCHSTEIN Wenn ich jemand eingestellt habe, habe ich nicht nach dem vorhandenen Wissen auf seinem Fachgebiet gefragt, das setze ich voraus, sonst würden sie ja nicht hier sitzen, das wäre ja eine Dreistigkeit sondergleichen, wenn die kommen und kein Fachwissen haben. Ich habe gefragt: Was machen Sie denn, wenn Sie dieses Wissen nicht anwenden? – Dann sagt einer, Sport. – Ja, welchen? – Tennis... – Und im Winter, frag ich ihn? – Skilauf... – Ja, aber was machen Sie, wenn Sie nicht Tennis spielen und nicht Ski fahren, oder wenden Sie dann immer nur Ihr Fachwissen an? – Lesen. Ich lese gerne. – Was haben Sie denn gelesen? – In den letzten vier Wochen bin ich dazu nicht gekommen. – Da wusste ich, den will ich nicht. Jeder hat eine Chance, aber nur einmal.

ANSBERGER Wir hatten immer gefragt, wo wird Geld gebraucht, und es dann dort hingegeben. Heute fragen wir nicht, wo wird es gebraucht, sondern wo bringt es den höchsten Ertrag. Das ist der Unterschied.

CHOR II *Mein Vater, und das hab ich nie aufklären können, mein Vater wollte keinen Sohn. Als meine Mutter entbunden hat und seine Sekretärin ihm gesagt hat, es ist angerufen worden, Sie haben einen Sohn, hat er der Sekretärin gesagt, sie soll den Chefarzt anrufen, ob er sich nicht geirrt hat, ob's wirklich ein Sohn ist. Ich hatte deshalb in den ersten Wochen keinen Namen, Johanna passte ja nicht, und einen anderen gab's nicht. Ich war no name. Und so hat er mich auch behandelt.*

KASTEIN Das Entscheidende, was man wissen muss, ist, wie geht das System mit Abweichlern um.

MODERSOHN Renditeziele sind vorgegeben, am Abend mit dem Chef kommuniziert, nächsten Tag früh: Morgenappell: Wir sind jetzt am Donnerstag, stehen mit den Zahlen noch beim Dienstag. Woran liegt das, ja?

FRAU MANZINGER Wenn man Aggressivität positiv besetzt, im Sinn von Ziele ansteuern, dann kann ich mich damit gut anfreunden.

MODERSOHN Wenn Sie nicht den return bringen, sitzen Sie am nächsten Tag Ihrem Chef gegenüber... Der hat Analystenkonferenz, die machen Druck, warum?

Die vergleichen sofort, was die anderen reinbringen.

FRAU MANZINGER Das Geschäft hat zyklische Einbrüche, und unsere Mitarbeiter haben das naturbedingt auch. Damit lassen wir sie nicht alleine. Unsere Personaler arbeiten mit Coaches...

MODERSONN Ich komm da rein, in dem Büro liegt ein Perserteppich, eines der ganz wenigen Nicht-Vorstandsbüros, in denen so was liegt. Der Mann ist mir sofort sympathisch, social intelligence, ist eher rare case. Mir war klar, dass ich auf die Ziele der Abteilung eingeordnet werden soll. Ich bin denen zu selbstbewusst. Das kann man sein, aber nicht gegenüber dem Chef. Der Personaler kommt dann gleich so mit Strategien der Verunsicherung, *ah, fliederfarbenes Hemd mit 'ner fliederfarbenen Krawatte, kühn, stilsicher, gefällt mir*. Was hieß, so 'ne Extravaganz können Sie sich erlauben, wenn Ihre Performance auch so verwegen ist. Er fragt, was ich mir vorstellen würde, ob für mich auch eine Marktlösung in Frage käme. – Marktlösung? – Ist nicht von mir, sagt der, ist neue Sprachregelung hier. War 'ne Umschreibung für Entlassung. Der wollte sehen: Knick ich weg oder werde ich zur Kampfmaschine.

FRAU MANZINGER Ich hab ihm danach klargemacht: Wir balancieren auf einem rollenden Stein, der ins Tal donnert. Du musst deine Beine immer in Bewegung halten. Sobald du damit aufhörst, fällst du runter und wirst überrollt.

MODERSONN Ich hab ihr gesagt: Ich bin einmal gefallen, das reicht. – Gut, sagt sie, ich hab ein paar schwierige Deals. Brauch ein hired gun dafür. – Am nächsten Tag hatte ich meinen neuen Vertrag.

CHOR III *Das war am Zugang zur S-Bahn, da standen sie, heute würde man sagen Hells Angels, früher hießen die Rowdies, mit Ketten, ich war mit drei Kumpels unterwegs, die an der S-Bahn grinsten sich eins, ich geh auf die zu, merk gar nicht, dass ich alleine dastehe, die Kumpels haben die Biege gemacht, reiß dem Ersten die Kette weg, und schon hat der Zweite die an der Backe, Blut spritzt, dem Ersten tret ich in die Nieren, der krümmt sich weg, zerfetz dem anderen die Schläfe, der Dritte kriegt die Kette an die Augenbraue, blutet wie abgestochen, geht zu Boden, wimmert, der Anführer rennt weg, ich verfolg den, Treppe runter, der springt in die S-Bahn, ich nach, hau auf den ein, kann nicht aufhören, Leute halten mich fest, ich hätte den umgebracht, fragt mich der Richter, Notwehr ja, Sie sind denen zuvorgekommen, aber warum das in der S-Bahn, da hatten Sie doch schon gewonnen, sag ich, der hat mein Gerechtigkeitsempfinden gestört.*

## 2. Der Deal

MODERSOHN Wir haben eine Fassung für die Gewinnmehrjahresplanung erstellt...

FRAU MANZINGER Wenn jemand mit einer Sieben vor dem Komma kommt, sag ich aus Prinzip: Wenn wir sieben können, dann können wir auch acht.

MODERSOHN Wir haben eine weitere Gewinnplanung erstellt, die kam wieder zurück. Weil es zu wenig war. Zu wenig Gewinn, mehr return! Am Ende waren es 28 Fassungen.

FRAU MANZINGER Wir segeln extrem hart am Wind und gehen hohe Risiken ein. Das geht nicht mit Sparbüchern und ein paar Firmenkrediten.

ANSBERGER Moment! Ich hab mich da reingearbeitet, bekam einen Wirtschaftsprüfungsbericht, wo im Detail die Geschäfte der Investmentbank abgebildet wurden. Ich habe das dann „Protokoll des Grauens“ genannt... da waren alle wahnsinnigen Verbriefungsdinge drin, also riesige Kreditpakete, mit denen man gehandelt hat, ohne zu wissen, was da eigentlich drin war, man hat auch Verbriefungen selbst konstruiert, im großen Stil, nicht zweistellige Milliardenbeträge, dreistellig, die haben massiv Geld verloren... da im Subprime Bereich mit den amerikanischen Hypotheken.

HINZ Prime kommt von prima, man müsste sagen extraprima, erste Wahl, sub ist knapp drunter, also Orangen Handelsklasse 1 gegenüber Handelsklasse 2, bisschen weniger saftig, aber gut im Fleisch. Wenn man das draufgeschrieben hätte, was drin ist in den Obstkisten, bestenfalls Kompost, schlimmstenfalls Sondermüll, dann hätte das Zeug ja niemand gekauft. Verpackung ist alles. Auch als es schon gestunken hat wie die Pest, haben die alle weitergekauft. Brauchen nur einen Deppen, der ruft, *Saftindustrie hat Zukunft, getrunken wird immer*, dann wollen die den Keller voll haben.

MODERSOHN Das Entscheidende sind einfach die Produkte, die wir selbst kreiert haben ja. Risiko und Ertrag sind siamesische Zwillinge. Wir haben also Neubauten, Wohneinheiten an der mexikanischen Grenze zu USA in Tijuana finanziert... zehntausend Wohneinheiten, die da gebaut werden sollten... Du siehst den angesetzten Return, fragst nicht, wer soll da hinziehen? Wird da tatsächlich irgendwann mal was gebaut? Wer wäscht da welches Geld?

ANSBERGER Dann haben wir von den Lebensversicherungen Pakete übernommen. Das waren alles Todkranke, die Lebensversicherungen hatten die zusammengefasst und haben die als Paket weiterverkauft.

VON HIRSCHSTEIN Die Leute, die todsterbenskrank sind und noch ein paar Jahre brauchen, bis sie die Lebensversicherung ausbezahlt kriegen, wetten auf ihren eigenen Tod, lassen sich die vorab ausbezahlen, weil sie sagen, ich hab noch ein wenig Geld, dann kann ich mein Leben noch ein bisschen genießen.

ANSBERGER Und dann werden diese Wetten auf Veranlassung der

Investmentleute in strukturierte Fonds gepackt, und im Todesfall sollte die Bank das Geld plus Zinsen von der Versicherung zurückbekommen. Das ist, wenn die Leute bald danach sterben, für die Bank normalerweise anhand der Sterberate gut handelbar.

VON HIRSCHSTEIN        Nur bei uns ging's nicht auf, die Kunden wollten einfach nicht sterben, dadurch kam natürlich der Cashflow nicht zurück.

FRAU MANZINGER        Dass man sich darüber empört, ist verständlich. Aber was ist Empörung? Emotionalität. Ich darf dazu meinen geschätzten Kollegen Dibelius zitieren: „Emotionalität ist ein morphologisches Korrelat: elektrische Entladung von Nervenzellen in bestimmten Hirnregionen. Wenn man einen spezifischen Bereich in Ihrem Gehirn stimuliert, kann man Sie plötzlich weinen lassen. Ist das dann ein Gefühl? Nein, es ist eine Reaktion auf bestimmte Einflüsse, die wir im täglichen Leben nicht hinreichend genau definieren und voneinander unterscheiden können, deswegen nennen wir es Emotionalität...“ Das heißt nichts anderes, als dass es keine menschliche Freiheit mehr gibt. „Nicht ich treffe eine Entscheidung, nach rechts oder links zu gehen, sondern sie resultiert aus Myriaden von Einflussfaktoren... Wenn der Mensch letztlich und zugespitzt ausgedrückt nur die Marionette dieser Einflussfaktoren ist, dabei mögen sowohl Umwelt als auch Gene eine Rolle spielen, erübrigen sich die Begriffe der Freiheit und Verantwortlichkeit.“ Wenn Freiheit und Verantwortlichkeit nur mehr relative Begriffe sind, bedeutet (das) nicht, dass „wir in dieser ohnehin schweren Krise der Versuchung anheimfallen sollten, die Auswirkungen unseres Handelns kleinzureden, aber wir sollten es vermeiden, Einzelfälle zum Beleg für die Verwerflichkeit des ganzen Systems zu nehmen.“

HINZ    Wir werden singen:

Es ist eine schöne Zeit, wenn der Dattelnkern keimt.

Jeder, der fällt, hat Flügel.

FRAU MANZINGER        Wenn wir uns zurückziehen, und Goldman und Morgan Stanley machen weiter, dann heißt es: Was haben Sie sich denn dabei gedacht? Die verdienen Geld en masse, was machen wir denn hier? Tiefste Provinz.

ANSBERGER        Ich habe im Risikoausschuss immer die Frage gestellt: Wie groß ist unser Risikoappetit? Sagen Sie mir mal eine Zahl. Wie viel Risiko wollen wir eigentlich? – Keine Antwort. Das ist signifikant. The sky is the limit.

CHOR IV        *Er hat gesagt: "Du bist um vier hier" – und dann war ich nicht da. Ich hab nicht vergessen, dass ich heimkommen muss, sondern: Was ist vier Uhr? Was ist das noch mal? Ich wurde für unterintelligent gehalten, hab Schleife binden nicht gekonnt, hab nicht richtig gesprochen. Mein Vater war auf die Einhaltung von Plänen bedacht, die er anderen auferlegt hat – der ist gekommen, hat mich bei Freunden eingesammelt, hat mich verprügelt vor denen, also, ins Gesicht geschlagen, mit Stock, mit Schuh...*

- ANSBERGER        Wir haben die Investmentbanker ja selbst geholt. Die Bank wäre ja von unseren Brüdern aus Amerika übernommen worden, wenn wir da nicht mitgemacht hätten.
- VON HIRSCHSTEIN        Ich kann mich erinnern, dass alle Vorstandsvorsitzenden der großen deutschen Banken nach Berlin ins Ministerium zitiert wurden und dass uns die Leviten gelesen wurden, dass der Finanzplatz Deutschland immer mehr gegenüber London und New York zurückfällt und dass wir mal auf Vordermann kommen, mehr ins Risiko gehen müssen, die Derivate und die Strukturierten Finanzierungen ausbauen, dass wir endlich mal modern werden, das, was die Amerikaner uns mit den großen Investmentbanken vormachen...
- MODERSOHN        Da fangen ja nicht plötzlich ein paar durchgeknallte Leute an, irrsinnige Geschäfte zu machen. Da muss die Politik ja erst einmal die richtigen Strukturen schaffen. Das muss auf den Weg gebracht werden. Die Politik hat doch die Brandbeschleuniger legalisiert. Hohes Risiko, hoher Ertrag, den Song haben wir gemeinsam gesungen!
- KASTEIN        Jeden Abend sitzen die zusammen, ich kenne den Laden. Können wir gleich mal hingehen. Jeden Abend machen die da Berlin. Kommen von der Regierung, gehen zur Regierung, und nachts ruft die Kanzlerin noch an, sagt, *helfen Sie mir mal, erklären Sie mir das mal*. Und wenn's ganz dringend ist, kommt der Chef persönlich ins Kanzleramt. Am nächsten Tag haben wir das in den Regierungserklärungen.
- FRAU MANZINGER        Es war politisch gewünscht, dass die Bank im Investmentsektor auf Akquise geht. Der Blick konnte ja nur nach Amerika gehen, dort wollten wir mitmischen, der Finanzplatz Frankfurt galt als immer mehr abgehängt, wir sollten aufholen.
- KASTEIN        Aber wie die das durchsetzen, die Investmentbanker, das Auftreten als pressure group... .. nur wir können das. – Tail – I win, head – you lose. – ... *bei Gewinnen nehme ich bitte zu fünfzig Prozent teil, und bei Verlusten krieg ich trotzdem Bonus, sonst geh ich*. – Und was ist mit Verlustteilnahmen? – *Ich bin doch kein Aktionär, ich arbeite hier ja nur*. Als Investmentbanker sind Sie an den Gewinnen in höherem Maße beteiligt als die Aktionäre, ohne dass Sie Kapital gegeben haben. Leute wie Sie haben den Kapitalismus längst besiegt.
- ANSBERGER        Reden wir doch mal über den eigentlichen Deal! Es ging darum, das Ding zu kaufen, intern haben wir die Bank, um die's ging, PAULA genannt, wir waren der PETER, und aus PAULA und PETER sollte der TRANSATLANTIC HERO werden. Ich hab mir den Deal von den Risiken her angeschaut... Ich bekam aus meiner working group da die ersten Ergebnisse. Die haben schon so gestunken, da sagte einem der Instinkt, wir bringen uns mit dem Kauf von PAULA an den Abgrund. Um das wirklich einschätzen zu können, hätte PAULA erst einmal selbst

jeden Tag ihre Handelsprodukte bewerten müssen. Warum haben die das nicht gemacht? Die wussten, wenn wir ständig neu bewerten müssen, kommen gigantische Verluste hoch. Wäre das da schon rausgekommen, wäre der Deal gefährdet gewesen. Aber der sollte stattfinden.

FRAU MANZINGER Es war die einzige Transaktion, die wir stemmen konnten in Amerika. Denn alle anderen waren zu groß, da hätte der Schwanz mit dem Dackel gewackelt. Es war, wenn Sie so wollen, Notwehr. Wir mussten das tun, sonst gäbe es uns heute nicht mehr, andernfalls stünde an unseren Filialen City-Bank oder Deutsche Goldman... Wir waren uns eigentlich immer alle einig, mit Ausnahme von vielleicht einem oder zwei Vorstandsmitgliedern, die aus welcher Gelegenheit heraus auch immer irgendwann mal verlauten ließen, sie hätten das Teil nie gekauft.

VON HIRSCHSTEIN Ich hab sofort gesagt, die Risiken der Fusion müssen sehr genau geprüft werden, das werde Monate brauchen... da hieß es schon, dass die Dealstrukturen mit den Vertretern von PAULA bereits festgelegt und nicht mehr änderbar seien, eine genaue Prüfung sei bis zur Vertragsunterzeichnung nicht mehr möglich. Da gab's einen irren Druck, in zwei Wochen wurde der Vertrag zu Ende verhandelt. In zwei Wochen! Ich hab das nicht glauben können, so über alle Risiken hinwegzugehen. Weil klar war, der Deal ist politisch gewollt, man wollte einen starken Player, einen Champion, im Zweifelsfall haftet der Staat.

ANSBERGER Ich hab da ein langes Papier angefertigt, das nannten wir „Küchenrolle“. Das haben wir ihr dann zur Kenntnis gebracht. Sie rief mich am Morgen gleich zu sich, war außer sich. Die Zahlen sind so, wie sie sind, ich kann sie nicht besser machen.

FRAU MANZINGER Dann stirbt der Deal, und die Verantwortung tragen Sie.

VON HIRSCHSTEIN Nachdem sich die Unruhe etwas gelegt hatte, widmeten wir uns im Vorstand der Überlegung, wie man die Prognosen verbessern könnte.

ANSBERGER Faktisch ging's ihr darum, die Zahlen so lange um jeden Preis zu schönen, bis der Deal sich rechnete. Sie fand das „der Bedeutung des Projekts angemessen“.

MODERSOHN Die Höhe der Verluste war für uns nicht entscheidend, da klar war, dass wir staatliche Bürgschaften bekommen werden.

ANSBERGER Meine Kollegen haben das dann mit diesen geschönten Variablen hochgerechnet. Und wenn das am Ende eines Tages von einer anderen Realität eingeholt wird, kein Problem, wir haben die staatlichen Garantien, das Geld ist da. Wir haben jetzt 20 Milliarden bekommen, wenn die nicht reichen, wird die Hand noch mal aufgehoben, nicht wahr, Frau Manzinger? Bis zu 500 Milliarden sind garantiert, sind ja alles nur Steuergelder letztendlich, wir sind systemrelevant, too

big to fail... die können uns nicht gegen die Wand fahren lassen...

FRAU MANZINGER Dass lineare Entwicklungen auf Dauer nicht durchzuhalten sind, lehrt schon die Biologie. Eine Bakterienkultur kann für eine gewisse Zeit exponentiell wachsen, aber irgendwann reicht der Nährstoff nicht mehr, und sie bricht plötzlich zusammen. Man tut sich schwer zu erkennen, wann solch eine Entwicklung endet, wenn man selbst mittendrin steckt. Das ist, wenn man so will, der menschliche Faktor. Der Mensch ist angstgetrieben, das sehen Sie an meinen Kollegen. Aus einer kleinen Krise macht die Angst eine große. Diese irrationalen Ausschläge sind mathematisch nicht vorhersehbar. Aber wir arbeiten daran, potenzierte Angst in unseren Modellen zu berücksichtigen und einzupreisen.

ANSBERGER Die einzige Chance, den Deal noch zu stoppen, war der Aufsichtsrat... Ich wollte den Bericht über die unklaren Risiken dort einbringen – am Tag, als über den Ankauf beschlossen werden sollte. Das hätte wie 'ne Bombe eingeschlagen und den Deal noch gestoppt. Der Aufsichtsratsvorsitzende wehrte ab, sie hätten schon genug Papiere, dafür sei einfach keine Zeit mehr. Als ich insistierte, hat er mir untersagt, das vorzutragen. Über den Umbau eines Pfortnerhäuschens hat man diskutiert, aber für diesen Deal hat man nicht mal eine Ausschuss-Sitzung einberufen.

VON HIRSCHSTEIN Da sind Dinge gelaufen, das kann man eigentlich keinem erklären, keinem vernünftigen Menschen. Das ist nicht Klabunda Barundi, das ist Deutschland.

FRAU MANZINGER Es war ein Geschäft mit einem extrem interessanten Ansatz, TRANSATLANTIC HERO zu werden, das war ja was wert, das war ja die Vision. Man darf zwischendrin nicht vom Gas gehen, Sie hören ja auch nicht auf, Fußball zu spielen, weil Sie wissen, in der 90. Minute kommt der Schlusspfiff. Da laufen Sie auch, bis tatsächlich abgepfiffen wird, und bis dahin wollen Sie gewinnen.

VON HIRSCHSTEIN Ich hab mich in diesen Verhandlungen sehr unwohl gefühlt. Ich stelle mir dann immer den Klang der Stimme meiner Mutter vor. Und reagiere auf sie. Sie ist in diesem Moment bei mir. Ich halte die Situation besser durch, wenn ich mich mit meinen Engeln in Verbindung setze. Davon gibt es reichlich, und viele von ihnen leben noch.

Und dann kam die entscheidende Sitzung, wo es hieß, fertig verhandelt, jetzt wird abgestimmt. Ich hätte da ganz klar sagen müssen, das ist ein Blindflug, da stimme ich dagegen. Und dann seht mal zu, da braucht ihr einstimmige Beschlussfassung, dann müsst ihr mich eben vorher rauswerfen. Das hätte ich sagen können.

FRAU MANZINGER Niemand wurde gezwungen, dem Kauf zuzustimmen. Es war ein einstimmiger Beschluss, so falsch kann's dann doch nicht gewesen sein.

ANSBERGER Man muss sich das mal so vorstellen, man steht da ganz alleine, der Aufsichtsratsvorsitzende, alle Vorstandskollegen, das Projektbüro, alle sagen: „Das



ist der Deal unseres Lebens!“, und als einziger sagt man: „Nein!“, ist über 37 Jahre bei so 'nem Institut. Sie sind dann nicht derjenige, der jetzt dann sagt, ich hab den Stein der Weisen, ich bin dagegen.

MODERSOHN Das kann Ihnen jetzt jeder Staatsanwalt sagen: Wenn Sie das alles so wahrgenommen haben, dann hätten Sie eben nicht nur den warnenden Finger heben müssen, dann hätten Sie einfach aufstehen müssen und sagen, ich unterschreib das nicht.

KASTEIN Leute, die es besser wissen müssten, heben die Hand und nicken das ab. Es sind die vielen Schwachen. *Tut mir leid. Ich hab Frau und Kinder.* Die wirklich gefährlichen Leute, die sind schwach. Die sind unberechenbar, und sie kommen nachts und von hinten.

CHOR V *Mein Vater war lange in Gefangenschaft – er ist 1947 bei seinem dritten und erst dann geglückten Ausbruch zu Fuß von Metz hunderte Kilometer nach Hause gelaufen, stand vor der Tür, seine Mutter öffnete, zwei Jahre nach dem Krieg, die Eltern denken, unser Sohn ist gefallen, und dann steht der da, die Mutter erkennt ihren Sohn nicht. Er war zwei Jahre im Bergwerk, er musste Kohle schaufeln, in niedrigen Stollen, auf Knien. Ich erinnere mich, mein Vater hatte an unserem Steg ein Boot liegen, sein Segelboot, das war sein Ein und Alles. Einmal war viel Wind – er musste das Boot an den Steg manövrieren, es war schwierig für ihn, das richtig festzumachen. Er hat zu zittern angefangen, am ganzen Körper, hat geschlottert, dem ist der Schweiß runtergelaufen; wo du sagen kannst: manifester Stress, so ein stolzer Mann.*

ANSBERGER Als der Vertrag in Kraft treten sollte und ich dann diese ganzen Bilanzunterlagen bekam, also, mir ist es schwarz vor Augen geworden, weil es war alles noch viel schlimmer, als ich vermutet hatte. Und da hab ich gesagt, jetzt bist du in Teufels Küche, vielleicht atmest du irgendwann mal gesiebte Luft, weil, du kannst... in der kurzen Zeit kannst du das alles gar nicht übersehen. Du sollst da die Bilanz unterschreiben. Und da hab ich's richtig mit der Angst zu tun bekommen.

VON HIRSCHSTEIN PAULA hatte noch zusätzliche Risiken in zweistelliger Milliardenhöhe auch in den strukturierten Kreditportfolien, in denen beispielsweise Kredite aus dem amerikanischen Hypothekenmarkt enthalten waren.

ANSBERGER Damit diese Risikopositionen erst mal nicht in der Bilanz bei uns auftauchen, haben wir eine Spezialgesellschaft gegründet. Da hat man solche Geschäfte abgewickelt, wenn man will etwas under cover, da hat die Aufsicht nicht reingeschaut, die haben den Sitz auf die Kanalinseln verlegt. Aber die Risiken verschwinden ja nicht, wenn man sie verpackt und auslagert. Auch wenn man dem Kind einen schönen Namen gibt.

HINZ Für die Namen war ich zuständig, nachts, bei langen Strecken. Sie war hinten eingeschlafen, wird wach und fragt: Wo sind wir denn? Und ich sage: Keine Ahnung, bin auch gerade aufgewacht. Wir lachen herzhaft, und dann kommt die Frage: Wir haben ein neues Kind, eine unserer Zweckgesellschaften, haben Sie eine