

Hannes Androsch

Bundesminister für Finanzen (1970–81) und Vizekanzler (1976–81) in den Regierungen Kreisky I bis IV. Stellvertretender (1. 2.–30. 6. 1981) und dann bis 31. 1. 1988 Generaldirektor der Creditanstalt.

## Vorwort

### Betrachtungen über Werden, Wirken und Verschwinden der Creditanstalt, und warum Geschichts- wie Zukunftsvergessenheit wirtschafts- und gesellschaftspolitische Kardinalsünden sind

»Der Zustand des Geldwesens eines Volkes ist Symptom aller seiner Zustände.«

So urteilte Joseph A. Schumpeter in seiner Schrift »Das Wesen des Geldes«. Und, so könnte man hinzufügen, die Banken sind ihre Scharniere. Schumpeter war nicht nur ein bedeutender Theoretiker, sondern verfügte auch über einen praktischen Erfahrungsschatz, war er doch im Kabinett Renner II Staatssekretär für Finanzen (15. März bis 17. Oktober 1919) und Präsident der M. L. Biedermann & Co. Bankaktiengesellschaft, der er drei Jahre vorstand, ehe er sie 1924 im Zuge der Nachkriegswirren in die Pleite schicken musste. Trotzdem blieb er einer der meistumworbenen Ökonomen seiner Zeit und folgte 1932 einem Ruf nach Harvard, wo spätere Wissenschaftler von Weltruf wie Paul A. Samuelson oder James Tobin zu seinen Studenten zählten.

Banken sind aufgrund der reziproken Beziehungen mit Wirtschaft, Politik und Gesellschaft nicht nur Seismografen, sondern oft auch Katalysatoren für wichtige Ereignisse des Zeitgeschehens. Zum eindrucksvollen Beweis steht dafür die Creditanstalt, die einst führende österreichische Bank mit ihrer wechselvollen Geschichte, deren Ende fast 142 Jahre nach ihrer Gründung durch den Verkauf an die Bank Austria im Jahr 1997 besiegelt wurde. Ein österreichisches Paradoxon, ermöglicht durch schnöde Zukunftsvergessenheit, politisches Desinteresse und falschen persönlichen Ehrgeiz.

Die Gründung der Bank erfolgte am 31. Oktober 1855, in der Hoch-Zeit der ersten industriellen Revolution als »kk privilegierte Creditanstalt für Handel und Gewerbe«. Am 1. Februar 1856 eröffnete die Creditanstalt ihre Schalter und nahm mit 17 Beamten, drei Skontisten und zwei Bürodienern ihre Geschäftstätigkeit im Hotel »Zum Römischen Kaiser« (heute Renngasse 1 im ersten Wiener Gemeindebezirk) auf. Die wirtschaftlichen Probleme nach dem Ersten Weltkrieg und die vom New Yorker

Börsenkrach ausgelöste Weltwirtschaftskrise brachten die Bank in eine schwere Schieflage und führten neben anderen Zu-Fusionen – 1926 Übernahme der »Anglo-Österreichischen Bank« und 1929 der »Allgemeinen Bodencreditanstalt« im Jahr 1934 – zu einem Zusammenschluss mit dem »Wiener Bankverein«, was sich auch in der neuen Namensgebung »Österreichische Creditanstalt – Wiener Bankverein« niederschlug. Die in der Ringstraßenzeit Ecke Schottenring/ Schottengasse errichtete Unternehmenszentrale des »Wiener Bankvereins« wurde zum neuen Stammsitz der Bank, der Zeit ihres Bestehens im Gegensatz zur Namensgebung nicht mehr verändert werden sollte. Die während des NS-Regimes im Jahr 1939 erfolgte Umbenennung in »Creditanstalt-Bankverein« blieb auch in der Zweiten Republik bestehen, für die Bank selbst wurden im Zuge neuer Marketing-Strategien ab den späten 1970er-Jahren die Kürzel »CA-BV« und dann nur mehr »CA« geläufig. (In der Folge wird für die Bank auch die Bezeichnung »Creditanstalt« oder das Kürzel »CA« verwendet.)

1997 kam es zur Privatisierung der mehrheitlichen Bundesanteile der Creditanstalt (69,45 Prozent der Stimmrechte). Diese wurden an die »Bank Austria« veräußert, die ihrerseits sechs Jahre zuvor, 1991, aus der Fusion der »Zentralsparkasse der Stadt Wien« mit der staatlichen »Länderbank AG« hervorgegangen war. Der von der »Bank Austria« erlegte Kaufpreis lag mit 17,2 Milliarden Schilling deutlich unter dem Anteilswert, der zumindest 24 Milliarden Schilling ausmachte, jedoch weit über dem Anbot von acht Milliarden Schilling, das die Interessentengruppe um CA-Generaldirektor Guido Schmidt-Chiari geboten hatte. Der damalige mit der Privatisierung der Bundesanteile der Bank befasste Finanzminister Viktor Klima, der den Verkaufserlös für den Beitritt Österreichs zur Europäischen Währungsunion und die Erfüllung der dafür erforderlichen Kriterien benötigte, hätte sich mit einem Erlös von zwölf Milliarden Schilling zufrieden gezeigt. Die »CA« wurde zur Tochter der »Bank Austria«. Nach deren Verkauf im Jahr 2001 an die »Bayerische Hypo- und Vereinsbank« (HVB) wurde die »Bank Austria« (BA) mit der »Creditanstalt-Bankverein« (CA) zur »Bank Austria Creditanstalt« (BA-CA) verschmolzen. Hinter dem Verkauf der BA an die HVB stand das ehrgeizige Bestreben von BA-Chef Gerhard Randa, sicherlich aber auch die Notwendigkeit, die für Österreich zu große Bankenkonstruktion zu internationalisieren. Das Zusammengehen mit der HVB wurde erreicht, indem bei der Gemeinde Wien Angst vor dem Schlagendwerden der von ihr eingegangenen Haftungen für die »Zentralsparkasse und Kommerzbank« (Z) gemacht wurde. Der Vertragsabschluss erfolgte ohne hinreichende Prüfung (Due Diligence). Man stützte sich stattdessen auf eine »Fairness Opinion« von Goldman Sachs, die acht Seiten samt allen darin aufgelisteten Vorbehalten umfasste. Rasch stellte sich heraus, dass die HVB ein Sanierungsfall war, wodurch die österreichischen Aktionäre der BA 70 Prozent des Wertes ihrer Beteiligung verloren. Inzwischen ist dieser Verlust längst auf 90 Prozent

angestiegen. Die zunächst verfolgte Absicht der HVB, die BA nach außen hin weiterhin als selbstständig zu präsentieren und mit der CA eine Zwei-Marken-Strategie zu fahren, wurde durch die Übernahme der HVB durch die UniCredit im Jahr 2005 Makulatur. Diese ließ den Namen »Creditanstalt« aus dem Schriftzug der »Bank Austria« per Ende März 2008 entfernen. Durch diese Entscheidung der UniCredit, inzwischen nicht nur eine der problematischsten Banken Italiens, sondern Europas, wurde die Creditanstalt endgültig aus der öffentlichen Wahrnehmung eliminiert.

Mit ihrem Untergang erfuhr die CA ein ähnlich trauriges Schicksal aus Unvermögen und Unverstand wie ihr einstiger ideeller Gründer Karl Ludwig Freiherr von Bruck.

### Das österreichische Schicksal von Karl Ludwig Freiherr von Bruck, Spiritus Rektor der Creditanstalt und Vorkämpfer für Freihandel

Der mit kaiserlichem Handschreiben 1855 zum Finanzminister berufene Karl Ludwig Freiherr von Bruck, ein gebürtiger bürgerlicher Protestant aus dem Rheinland, war der eigentliche Initiator für die am 31. Oktober 1855 von Anselm Salomon Freiherr von Rothschild erfolgten Gründung der »k. k. privilegierten Österreichischen Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe«. Mit dem Haus Rothschild stand Bruck seit seiner Tätigkeit in der sich damals noch in österreichischer Hand befindlichen Hafenstadt Triest in engem Kontakt. Dort hatte Bruck nach dem Vorbild des Londoner Lloyd ein Versicherungsunternehmen mitbegründet, aus dem später der Österreichische Lloyd hervorging.

Die Creditanstalt, die 15 Jahre vor der »Deutschen Bank« und 25 Jahre vor der »Österreichischen Länderbank« mit einem für die damalige Zeit enorm hohen Grundkapital von 60 Millionen Gulden gegründet wurde, sollte sich in ihrer fast 142-jährigen Geschichte zu einer Top-Adresse in der internationalen Bankenlandschaft entwickeln: Von der »Rothschild-Bank« zur »Bank zum Erfolg« und zur »monetären Visitenkarte Österreichs«.

Auf das neue Bankhaus nahm Bruck großen Einfluss, er bestimmte über dessen leitenden Direktor, Franz Richter, einen großen Teil der Tätigkeit mit, die mit dem ausdrücklichen Auftrag zur Industriefinanzierung verbunden war. Diese bildete auch die Wurzel für seinen späteren umfangreichen industriellen Beteiligungsbesitz. Einer der Tätigkeitsschwerpunkte der neuen Bank war die Verdichtung des Eisenbahnnetzes im Sinne der von Bruck maßgeblich mitgetragenen Bestrebungen, die wirtschaftliche Modernisierung des Landes voranzutreiben. Diese suchte Bruck auch durch Investitionen in die Bildung, wie etwa durch Ausbau und Verbesserung des landwirtschaftlichen Schulwesens, zu beschleunigen.

Übergeordnetes Ziel von Bruck war bei diesen Bemühungen, der österreichischen Monarchie eine wirtschaftliche Vorrangstellung zu verschaffen. Dieser Vorgabe hatte er sich zuvor bereits als Minister des im Revolutionsjahr neu gegründeten Handelsressorts im Kabinett von Felix Fürst zu Schwarzenberg verschrieben. An dem von Ministerpräsident Fürst Schwarzenberg verfolgten Projekt – der Schaffung eines einheitlichen, 70 Millionen Menschen umfassenden Wirtschaftsgebietes in Europa –, arbeitete Bruck mit seinen Ideen und zahlreichen Ausarbeitungen federführend mit. Als Zentrum war der während des Wiener Kongresses gegründete und unter dem Vorsitz von Österreich stehende Deutsche Bund vorgesehen. Dieses Vorhaben, das auch die damals von Österreich beherrschten oberitalienischen Gebiete umfassen hätte sollen, scheiterten am frühen Tod von Fürst Schwarzenberg, der zunehmenden außenpolitischen Isolierung Österreichs, der wachsenden Konkurrenzsituation mit Preußen, aber auch an dem kurzsichtigen innerösterreichischen Widerstand protektionistisch gesinnter Kreise sowie der permanenten Überforderung der wirtschaftlichen Leistungskraft des Landes. Diese hatte bereits 1811 zum Staatsbankrott geführt.

44 Jahre später waren die Staatsfinanzen erneut gefährlich zerrüttet und Bruck wurde daher zum k. k. Finanzminister berufen. Sein Sanierungswerk, in dem die Gründung der Creditanstalt nur ein, wenn auch zentraler Bestandteil war, fußte auf der Überzeugung, dass die Gesundung der Staatsfinanzen nur über den Weg von wirtschaftlichem Wachstum, strukturellen Reformen und einer tief greifenden Modernisierung der Wirtschaft erfolgen könne. Ein Konzept, das für Österreich auch im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts neuerlich von vordringlicher Aktualität wäre. Obwohl 1857 ein weltwirtschaftliches Krisenjahr war, begann das Sanierungskonzept von Bruck zu greifen. Dazu trug auch die von der Habsburger Monarchie eingenommene Haltung der bewaffneten Neutralität während der Krimkriege bei, die allerdings auf dem politischen Parkett die Beendigung der guten Beziehungen mit dem russischen Zarenreich bewirkte.

Die Vollendung seines Sanierungswerks sollte Bruck, der als einer der größten Staatsmänner der österreichischen Finanz- und Wirtschaftsgeschichte gilt (Helmut Haschek), aber nicht vergönnt sein. Ein neuerlicher Krieg, in dessen Gefolge Österreich den Großteil seiner norditalienischen Besitzungen verlor, hatte nicht nur für die Staatsfinanzen fatale Folgen. Österreich wollte durch den Krieg die Unterstützung italienischer Freiheitskämpfer durch das Königreich Piemont-Sardinien sanktionieren. Als dessen Verbündeter Frankreich mit in den Krieg eintrat eskalierte der Krieg. In den verheerenden Schlachten bei Magenta (4. Juni) und Solferino (24. Juni) 1859, die den aus der Schweiz stammenden Augenzeugen Henri Dunant zur Gründung des Roten Kreuzes veranlassten, entschied sich die Niederlage Österreichs und leitete den

Abstieg als Großmacht ein. Die Kosten des verlorenen Krieges brachten Österreich erneut an den Rand eines Staatsbankrotts.

Die Verantwortung für die Niederlage hatte Kaiser Franz Joseph sowohl als Außenpolitiker als auch als oberster Feldherr persönlich zu tragen. Um von diesem Umstand abzulenken, wurde ein Karussell von Schuldzuweisungen in Gang gesetzt, die auch vor Bruck nicht haltmachten. Feinde von Bruck aus der erzkonservativen Militäraristokratie nutzten die Gelegenheit der »Affäre Eynatten«, um den erfolgreichen, aber auch in der Verfolgung seiner Ziele unbequemen Aufsteiger mit einer Intrige zu Fall zu bringen. Baron Eynatten, der für die Versorgung der Südmarmee u. a. mit Vieh für die Fleischversorgung, Getreide und Wein verantwortlich war, wurde hoher Unterschlagungen mit der Konsequenz des Hauptverschuldens an der militärischen Niederlage in Italien bezichtigt. Da Franz Richter, Hauptdirektor und Protegé Brucks in der »k. k. privilegierten Creditanstalt für Handel und Gewerbe« den unter notorischem Geldmangel leidenden Eynatten bei dessen Bankgeschäften unterstützt hatte, wurde dieser gemeinsam mit einer Reihe von Triestiner Kaufleuten, die mit Bruck verkehrt hatten, in Untersuchungshaft genommen. Bruck selbst musste sich einem Verhör unterziehen. In einem in der Wiener Zeitung lancierten Bericht wurde er als Beschuldigter und nicht als Auskunftsperson angeführt, was von der Regierung berichtigt werden musste. Am Tag nach seiner Einvernahme durch den Untersuchungsrichter im Finanzministerium hatte Bruck eine Audienz beim Kaiser. Aus den bezeugten Umständen ist zu entnehmen, dass der Kaiser, so Bruck überhaupt ein Demissionsansuchen gestellt hatte, dieses nicht akzeptiert haben dürfte. Bruck schied in bestem Einvernehmen mit dem Herrscher. Einen Tag später, am Sonntag, den 22. April 1860, erhielt Bruck spätabends ein versiegeltes Schreiben des Kaisers zugestellt, in dem ihm dieser seine Entlassung aus dem Kabinett mitteilte. Bruck, der bei Erhalt dieser Nachricht zusammengebrochen war, nahm sich in derselben Nacht das Leben. Die wenig später erfolgte Rehabilitierung kam für ihn zu spät. Bezeichnend ist die Reaktion des Kaisers nach der vollständigen Rehabilitierung einer der fähigsten Wirtschafts- und Finanzminister. Er ließ der Witwe mitteilen, dass »Seine Majestät sich bewogen befunden, Euer Exzellenz eine Pension im Betrage von jährlich 3.000 Gulden zu bewilligen«. Der sprichwörtliche Dank des Hauses Habsburg bestand ausschließlich darin, etwas zu bewilligen, was der Witwe ohnehin zustand.

Eine durchgreifende Sanierung der Staatsfinanzen, das ehrgeizige, durch seinen frühen Tod zunichtegemachte Ziel von Bruck, konnte bis zum Ende der Donaumonarchie nie erreicht werden. Und so kehrt die Geschichte gegenwärtig aktuell wieder. Der spanische Philosoph George Santayana meinte einmal: »Diejenigen, die sich nicht der Vergangenheit erinnern, sind verurteilt, sie erneut zu durchleben.« Auch in der Verkennung der Vorteile von Zollabbau und Freihandelsabkommen scheinen sich

verhängnisvolle Fehler der Vergangenheit zu wiederholen, wie die TTIP-Diskussion verdeutlicht.

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts scheiterten die von Freiherr von Bruck unterstützten Bemühungen einer österreichisch-deutschen Zoll- und Handelseinigung am Widerstand Preußens. Dort wurden die Vorteile einer solchen Politik für Österreich klarer erkannt als von den maßgeblichen Kreisen in Österreich, die zudem mehrheitlich jeder Verstärkung des wirtschaftlichen Wettbewerbs feindlich gegenüberstanden. Als Preußen im Jahr 1862 mit Frankreich ein liberales Meistbegünstigungsabkommen abschloss, erlitt die Habsburgermonarchie vier Jahre vor ihrer militärisch-politischen Niederlage bereits ihr »wirtschaftliches Königgrätz« (Heinrich Benedikt).

Im zweiten Dezennium des 21. Jahrhunderts droht erneut eine schwerwiegende Verkennung dringend benötigter wirtschaftlicher Chancen, sollte das bereits 2014 ausverhandelte, aber noch vom Europäischen Parlament zu beschließende Wirtschafts- und Freihandelsabkommen CETA (Comprehensive Economic and Trade Agreement) zwischen der EU und Kanada oder das noch in Verhandlung stehende Abkommen TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership) zwischen der EU und den USA letztlich kippen. Der Preis wäre für die EU und im Speziellen auch für Österreich angesichts ohnehin anämischen Wachstums und ansteigender Arbeitslosigkeit hoch, würde die mit angstmachenden Parolen und schrebergartengetriebenen Vorurteilen agierende Gegnerschaft die Oberhand gewinnen.

Wie die Geschichte zeigt, beleben Freihandelsabkommen die Wirtschaft. Isolierung und Autarkiestreben bewirken genau das Gegenteil. Zum Beweis dafür stehen die Länder des Sowjet-Imperiums, China oder Indien vor ihrer Öffnung. Möglichst freie Handelsmöglichkeiten – wie etwa Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum Ersten und dann wieder nach dem Zweiten Weltkrieg – bezeugen hingegen positive Wirkungen. So haben der nach 1945 im westlichen Bereich zunehmend liberalere Welthandel sowie die europäische Integration den Wohlstand in Europa maßgeblich gefördert.

Ein solcher Effekt ist insbesondere auch von dem seit 2013 von der EU mit den USA verhandelten Freihandelsabkommen TTIP zu erwarten. Dieses stößt aber in den USA und in der EU, vor allem in Luxemburg, Österreich und Deutschland, auf lautstarke Kritik. In den USA geht die Angst vor einer übermächtigen Konkurrenz und Jobverlust um, in Europa vor einer Unterwanderung der Standards. Dabei feiert der politische Opportunismus mit antikapitalistischen und antiamerikanischen Klischees auf unheilvolle Weise fröhliche Urstände.

Das Argument der TTIP-Gegner, die Europäer würden sich damit zum willfährigen Opfer amerikanischer Überlegenheit machen, ist Ausdruck einer Selbstverzweigung, würde dies doch bedeuten, dass die EU mit ihren 28 Mitgliedern (2016) und

über 500 Millionen Einwohnern als hoch entwickelte und den USA ebenbürtige Volkswirtschaft der freien Konkurrenz mit den USA nicht gewachsen wäre. Das beinhaltet zugleich eine fatale Einschätzung der Zukunftsfähigkeit Europas. Warum sollten europäische Produkte global nachgefragt werden, wenn Europa selbst die Einschätzung vorgibt, dass diese mit amerikanischen nicht mithalten können? Zudem wird von den TTIP-Gegnern verschwiegen, dass Schutzbestimmungen zumeist dem getarnten Schutz heimischer Industrien vor unliebsamer Konkurrenz dienen. Dies allerdings zum Nachteil der Verbraucher und zum Schaden aufstrebender Länder, für die der freie Handel den Weg aus der Armut erst möglich gemacht hat. Und letztlich auch zum Schaden der protektionistisch geschützten Länder, da die Folgekosten für einen auf diese Weise umgangenen Strukturwandel in der Regel später umso höher zu Buche schlagen.

Es widerspricht auch jeder empirischen Evidenz, dass ein Freihandelsabkommen mit den USA die Arbeitslosigkeit in Europa automatisch erhöhen würde. Aus dem 1989 zwischen den USA und Kanada abgeschlossenen Freihandelsabkommen – dieses wurde 1994 mit Mexiko zur NAFTA (North American Free Trade Agreement) erweitert –, lassen sich für TTIP keine Schlussfolgerungen für eine Aushebelung von bestehenden Standards für Verbraucherschutz, die Umwelt oder Sozialstandards ableiten. Die von Kanada gemachten Erfahrungen lassen es aber als ratsam erscheinen, Regelungen für öffentliche Auftragsvergaben und Einwanderungsbestimmungen besondere Aufmerksamkeit zu widmen und bei Schiedsgerichtsverfahren danach zu trachten, juristische Spitzfindigkeiten zu vermeiden. Wie selbstverständlich die Vereinbarung solcher Verfahren auf bilateraler Ebene inzwischen geworden ist, verdeutlichen die weltweit etwa 1.500 Investitionsschutzabkommen mit Schiedsgerichten, die bestens funktionieren.

Alle wirtschaftshistorischen Beispiele zeigen, dass freier Handel wirtschaftliche Prosperität fördert, die Arbeitslosigkeit verringert und den Wohlstand erhöht. Für diese Erfahrung stehen in Europa auch die im Vorfeld der EU abgeschlossenen Freihandelsvereinbarungen und zuletzt die im Zuge der Ostöffnung abgebauten Handelsbarrieren zum Beweis. Daher eröffnen sich durch TTIP für die wirtschaftliche Entwicklung der EU und ihrer einzelnen Mitgliedsstaaten dringend benötigte Chancen. Der sich immer deutlicher abzeichnenden Schwerpunktverlagerung der wirtschaftlichen Dynamik in andere Teile der Welt muss Europa mit einer Doppelstrategie entgegenwirken: Verdichtung der Integration und Schaffung eines transatlantischen Wirtschaftsraumes. Die große Gefahr bei den TTIP-Vertragsverhandlungen besteht daher darin, dass am Ende nicht zu viel, sondern zu wenig Freihandel erzielt werden würde. Zudem besteht beim Scheitern dieses Projekts die Gefahr, dass dann die von den USA mit Asien ausverhandelten Bestimmungen sämtliche Handelsbedingungen mit den USA vorgeben würden, was die Position der europäischen Wirtschaft auf

diesem wichtigen Markt, auf den rund 20 Prozent der EU-weiten Exporte entfallen, erheblich schwächen würde. Die Vereinigten Staaten sind das wichtigste Exportland für die EU, noch vor China und der Schweiz. Auch für die Vereinigten Staaten ist die EU wichtigster Handelspartner, vor Kanada und China.

Wie wichtig eine weitere Vertiefung der transatlantischen Kooperationen auch für die Vermeidung von Krisen ist, wurde nach der Lehman-Pleite deutlich.

### Der Schwarze Freitag 1929 und die von der Creditanstalt ausgelöste Bankenkrise 1931 – Lehrbeispiele für 9/15?

Ein italienisches Sprichwort besagt: »Der Kluge horcht in die Vergangenheit, denkt an die Zukunft und handelt in der Gegenwart.« Angesichts der weltwirtschaftlichen Entwicklung scheinen die Lehren aus den vergangenen Finanzkrisen allerdings nur ungenügend gezogen worden zu sein.

Die dramatische Entwicklung der Creditanstalt, ihre am 11. Mai 1931 erreichte Zahlungsunfähigkeit, die eine Bankenkrise in ganz Mitteleuropa nach sich zog, ihre Notverstaatlichung – »too big to fail« – und ihre Sanierung, die das klein und zum Armenhaus Europas gewordene Österreich auf das Schwerste belastete, werden in der nunmehr veröffentlichten Habilitationsschrift von Fritz Weber eingehend beschrieben. Ebenso sei in diesem Zusammenhang auf das 1968 erschienene Werk von Karl Aulich »Als die Banken fielen« verwiesen. Beide Publikationen haben durch die von der Lehman-Pleite am 15. September 2008 ausgelöste schwerste Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit eine hoch aktuelle Dimension erhalten. Es hat den Anschein, als ob von den durch das Lehman-Momentum ausgelösten Folgewirkungen eine stärkere und weitreichendere Zäsur für den weiteren Verlauf der Weltgeschichte ausgeht als von der Katastrophe 9/11, der terroristischen Zerstörung der Zwillingstürme des World Trade Centers in New York am 11. September 2001.

In Europa hat es seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs kein Jahrzehnt mit so schwachem Wachstum wie seit 2007 gegeben. Dies trifft insbesondere für Österreich mit dem schwächsten Wirtschaftswachstum in der Eurozone zu. Von den Eurokrisenländern hat bis 2016 nur Irland das Vor-Krisenniveau des Bruttoinlandsprodukts von 2007 wieder erreicht. Im Euro-Währungsraum insgesamt lag die Wirtschaftsleistung weniger als zwei Prozent über dem Niveau vor der Pleite des Bankhauses Lehman Brothers. In Österreich hat die Investitionstätigkeit seither noch nicht das Niveau von vor 2008 erreicht. Zugleich scheint die Welt aus den Fugen zu geraten. Der Konjunkturmotor in China und den aufstrebenden Schwellenländern stottert, die Öl- und Rohstoffpreise fallen, zwischen Ost und West droht nach der Krim-, der Ukraine-Krise und dem Aufeinanderprallen der Interessen der ehemaligen beiden



Supermächte in Syrien ein neuer Kalter Krieg. Im Nahen Osten und in Afrika lodert die Gefahr eines kriegerischen Flächenbrands. Eine neue Völkerwanderung hat eingesetzt. Weltweit sind fast 60 Millionen Menschen auf der Flucht vor Krieg, Zerstörungen und radikalislamischem Terrorismus, aber auch vor Dürre oder der Suche nach besseren Lebenschancen als Wirtschaftsflüchtlinge. Auf diese Herausforderung hat sich die EU nicht vorbereitet, obwohl sich diese Entwicklung längst abgezeichnet hatte und die Nachrichtendienste davor gewarnt hatten. Die Aufnahmebereitschaft wurde zunehmend von Verdrängungs-, Abstiegs- oder Überfremdungsängsten, aber auch von Angst vor Terroranschlägen überlagert. Die Chancen der Zuwanderung für die zunehmend schrumpfende und überalterte Gesellschaft in Europa werden übergangen. Stattdessen wird in einer Festung Europa und nationalstaatlichen Wagnenburgen etwa im Stil einer Alpenfestung und in einer Abschottung des Arbeitsmarkts Zuflucht gesucht.

Die Einschränkung von Freiheiten und die Aufgabe der Menschenrechte als Verrat der eigenen Werte können Sicherheit aber nicht erzwingen. Wer aussperrt, sperrt sich selbst auch aus. Ausländerfeindlichkeit ist keine Inländerfreundlichkeit, sondern schadet uns wirtschaftlich selbst. Letztlich wird sich die Flüchtlingsproblematik nur durch gesamteuropäische Konzepte, die auch die Berücksichtigung der Ursachen an den Entstehungswurzeln beinhalten müssen, gütlich regeln lassen. »We have nothing to fear but fear itself«, mahnte Franklin Roosevelt in seiner Inaugurationsrede als 32. Präsident der USA am 4. März 1933. Zu Tode gefürchtet ist auch gestorben. Dieses Schicksal droht der EU nicht nur durch Grexit und Brexit, sondern auch durch eine Festung Europa hinter Zäunen und Mauern, durch mangelnde Solidarität bei der Aufnahme von Flüchtlingen sowie der Mitwirkung an gemeinsamen Lösungsansätzen zur Bekämpfung der Ursachen. Wenn Europa auf der Weltbühne nicht Spielball, sondern Mitspieler sein will, dann müssen sich die EU-Mitgliedsstaaten auf eine gemeinsame Außen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitik verständigen. Dann darf Europa, das wirtschaftlich ein Riese ist, außenpolitisch nicht länger ein Zwerg und militärisch ein Wurm bleiben, wie es Egon Bahr einmal auf den Punkt gebracht hat.

Der US-Starökonom Barry Eichengreen, Professor für Ökonomie und politische Wissenschaften an der University of California in Berkeley, beklagt, dass in den Wirtschaftswissenschaften die Geschichte oft vernachlässigt und angehenden Ökonomen zu wenig vermittelt wird. Auch wenn die Vergangenheit keine Lektionen bereithält, die man einfach in der Gegenwart umsetzen kann, so kann historisches Wissen dem besseren Verständnis aktueller Probleme dienlich und bei der Entwicklung neuer Lösungsansätze behilflich sein. Eichengreen, der in seinem Buch »Hall of Mirrors« das Verhalten von Notenbankern und Politikern während der Großen Depression mit der Finanzkrise 2008 verglichen hat, ist davon überzeugt, dass die Lehren aus 1929

die amerikanische Zentralbank zum raschen Einschreiten nach 9/11 bewogen und so dafür sorgten, dass das weltweite Finanzsystem nicht kollabierte. 1929 wurde dies verabsäumt und die Leitzinsen wurden sogar erhöht, was sich als verhängnisvoller Fehler herausstellte. Andererseits war der Blick auf die Geschichte aber auch verengt, und man zog die falschen Lehren aus der Vergangenheit, als man zunächst glaubte, nur auf die großen Geschäftsbanken blicken zu müssen. Die Gefahren, die von Investmentbanken wie Lehman Brothers und Versicherungsfirmen wie AIG (American International Group, Inc.) ausgingen, wurden daher übersehen. Darum hat zunächst niemand vorausgeahnt, wie viel Unheil die Lehmann-Pleite letztlich anrichten würde. Von Joseph E. Stiglitz, Nobelpreisträger und ehemaliger Chefökonom der Weltbank, stammt der Verweis, dass die nach dem Zweiten Weltkrieg gesetzten starken staatlichen Rahmenbedingungen die Bildung größerer Spekulationsblasen verhinderten. 30 Jahre lang kam es zu keiner weltumspannenden Finanzkrise, bis die entsprechenden Vorschriften aufgrund der fälschlichen Annahme, die Märkte könnten sich selbst regulieren, unter Thatcher und Reagan aufgehoben wurden. Seit 1980 zählte Stiglitz weltweit rund 100 Krisen, was »the Masters of the Universe« aber nicht vom Glauben an die Selbstregulierungskräfte der Märkte abhielt. Die nach Lehman zugegebene Fehleinschätzung von Alan Greenspan kam zu spät. Die seit 2003 erhobenen Warnungen von William White, dem inzwischen verstorbenen Chefökonom der BIZ (Bank für Internationalen Zahlungsausgleich), vor einem möglichen Platzen der Immobilienblase in den USA mit dem Gefahrenpotenzial unabsehbarer Folgen, blieben unbeachtet. Die tektonischen Wellen der Krise haben auch ökonomische Lehrsätze auf den Kopf gestellt.

Die Volkswirtschaften der USA und Europas haben im Gegensatz zu früher mittlerweile nicht mehr mit zu hoher, sondern mit zu niedriger Inflation zu kämpfen. Eichengreen bezeichnet dieses Phänomen als »Mysterium« und eine Entwicklung, die wir jetzt noch nicht völlig verstehen und die uns erst kommende Historiker und Ökonomen erklären werden. So müssten etwa in Deutschland, wo die Arbeitslosigkeit auf einen sehr niedrigen Stand gesunken ist, die Löhne steigen, dann würden die Unternehmen die Preise für ihre Waren erhöhen, was eine Inflation in Gang setzen müsste. Aber dieser Zusammenhang scheint ausgehebelt. Ebenso der Automatismus, dass niedrige Zinsen als Stimulus für eine Ankurbelung der Investitionstätigkeit im privaten Sektor wirken. Die im April 2016 veröffentlichten Protokolle aus dem obersten Gremium der US-Notenbank enthüllten eine tiefe Verunsicherung über die Geldpolitik. Die einen wollen die Zinspolitik nach Jahren der Geldflutung wieder straffen, weil sie die Bildung einer neuen Finanzblase fürchten. Die anderen warnen vor Turbulenzen an den Finanzmärkten, wenn man das Geld wieder verteuert.

In der Wirtschaftsgeschichte gibt es kein Vergleichsbeispiel für das jetzige Phä-

nomen, dass Zinsen null oder negativ gewesen wären und Investoren derart orientierungslos nach Anlagemöglichkeiten gesucht hätten. Ohne Zinssignale wird auch die Unterscheidung zwischen guten und schlechten Investitionen schwieriger, und es droht die Gefahr von massenhaften Fehlinvestitionen. Wenn ein solcher Boom zusammenbricht, so warnt Jaime Caruana, General Manager der BIZ, dann droht ein neuerlicher, noch massiverer wirtschaftlicher Absturz mit einer unvorhersehbar langen Talsohle und tiefen finanziellen Einschnitten mit entsprechenden Wohlstandsverlusten durch Bereinigung der Fehlinvestitionen.

Die Nullzinspolitik der Notenbanken hat das Finanz- und Wirtschaftssystem in einen außerordentlichen Zustand versetzt. Weil die Regierungen nicht handeln, sind die Notenbanken monetärpolitisch gezwungen, alleine die Konjunktur zu steuern. Für Regierungen ist eine langfristige Nullzinspolitik durchaus bequem, denn Schulden und Schuldenmachen kosten fast nichts. Dennoch herrschen trotz Sparüberhang und Liquiditätsschwemmen privat wie öffentlich Investitionsschwächen bei gleichzeitiger Kreditklemme für Klein- und Mittelbetriebe. Die durch die Finanzkrise an die Oberfläche gespülte Schiefelage der öffentlichen Haushalte wurde nicht eingedämmt, sondern hat sich in vielen Ländern, darunter auch Österreich, weiter verschärft.

Angetrieben durch die weltweite ultraexpansive Geldpolitik ist die kumulierte Verschuldung der Weltwirtschaft deutlich höher als vor der letzten Krise. Trotzdem wurde das Ziel, mehr Kredite über billiges Geld in die Wirtschaft zu pumpen, nicht erreicht. Viele Unternehmen nutzten das billige Geld, statt zu investieren, etwa zum Rückkauf eigener Aktien. Zumeist aber blieb das Geld bei den Banken hängen. Vielleicht ist diese Entwicklung aber auch ein Anzeichen dafür, dass das in der Menschheitsgeschichte relativ junge Phänomen des wirtschaftlichen Wachstums möglicherweise seinen Zenit bereits wieder überschritten hat. Laut dem US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Robert Gordon fällt das durch die Erfindungen des Computerzeitalters generierte Wirtschaftswachstum im Vergleich zu den industriellen Wellen in der Zeitspanne von 1870 bis 1970 vergleichsweise gering aus. Und so geht Gordon davon aus, dass der scharfe Wachstumsrückgang der vergangenen 15 Jahre keine vorübergehende Krise, sondern ein Dauerphänomen ist, auf das wir uns einstellen müssen.

In der öffentlichen Diskussion taucht auch immer häufiger die Überlegung der Notwendigkeit einer neuen Geldpolitik auf, wie etwa Vollgeld, wobei den Banken die Verpflichtung auferlegt würde, nur dann Kredite vergeben zu können, wenn sie im gleichen Ausmaß über Bargeldreserven verfügen. Ein Antrag auf eine entsprechende Volksabstimmung wurde in der Schweiz Ende 2015 eingebracht. Ebenfalls an Beachtung gewinnen Überlegungen zu Kryptogeld, also Geld, das im Gegensatz zu Zentralbankgeld ausschließlich durch Private geschöpft und in Form eines digi-

alen Zahlungsmittels verwendet wird. Der seit 2009 gehandelte Bitcoin ist das erste, auf diese Weise öffentlich gehandelte Kryptogeld. Seither wurden zahlreiche weitere Kryptowährungen implementiert. Deren Gebrauchswert entsteht ausschließlich aus der Akzeptanz zwischen den Handelspartnern und den Vorteilen, die diese durch die Verwendung dieser Zahlungsform zu erkennen glauben. Die Sicherheit dieses digitalen Zahlungssystems soll durch die Prinzipien der Kryptografie gewährleistet werden. Die dafür entwickelte Blockchain-Technologie, die, vereinfacht ausgedrückt, ein Register für die Verzeichnung aller Transaktionen erstellt, das gleichzeitig von einer Vielzahl von Rechnern verwaltet wird, eröffnet für die Finanzwelt, aber auch für die staatlichen Behörden in puncto Sicherheit und lückenloser Nachvollziehbarkeit von Transaktionen neue Möglichkeiten. Allerdings hat die bisher einzige im großen Stil erprobte Blockchain-Technologie, die Digitalwährung Bitcoin, noch nicht annähernd die Kapazität, die etwa die Finanzwelt benötigt. Dennoch könnte die Technologie hinter der Digitalwährung Bitcoin die Welt der Finanzsysteme von Grund auf verändern. So etwa hat die polnische Regierung Anfang 2016 eine Arbeitsgruppe eingesetzt, um zu prüfen, wie die Bitcoin- und Blockchain-Technologie für die Digitalisierung von staatlichen Diensten eingesetzt werden kann. Ein praktisches Experiment startete die Stadt Zug in der Schweiz. Dort konnten in einem bis Ende 2016 befristeten Kontrollprojekt in der Zeit ab 1. Juli 2016 Gebühren bis zu 200 Franken mit Bitcoins beglichen werden. Es ist kein Zufall, dass Zug bei der staatlichen Anerkennung dieser kontrovers diskutierten Technologie eine Pioniertat setzte. In diesem Kanton haben sich inzwischen zahlreiche Firmen aus dem Bereich digitalisierter Finanzdienstleistungen und Blockchains angesiedelt, was Zug in Anlehnung an Silicon Valley in Kalifornien bereits die Bezeichnung »Crypto Valley am Zugersee« einbrachte. Das Vorpreschen der Behörden von Zug stieß aber auch auf geharnischte Kritik. Neben Befürchtungen der Untergrabung der Stellung des Bargeldes wurde der Stadt Zug auch die Untergrabung der Bundesverfassung vorgeworfen, da das Geld- und Währungswesen in der alleinigen Kompetenz des Bundes liege. Wie immer das sehr eingeschränkte Experiment ausgehen wird, die Diskussion über die Sinnhaftigkeit von Parallelwährungen hat neuen Auftrieb erhalten.

Ungeachtet dessen wird eine der vordringlichen fiskalpolitischen Aufgaben die Bereinigung der Verwerfungen auf den Finanzmärkten und im Bereich der öffentlichen Haushalte bleiben. Dazu bedarf es der entsprechenden politischen Vorgaben samt dem erklärten Willen zu deren Umsetzung. Daran wird sich erweisen, ob die europäische Integration ihren Zenit schon überschritten hat oder die Kraft für eine fundamentale Neuausrichtung findet. Dazu bedarf es auch einer zukunftsstarken Wirtschafts- und Finanzpolitik samt einer wirksamen Strategie zur Bekämpfung der Schuldenkrise, ohne erneut in die Austeritätsfalle zu tappen. Dies erfordert eine Bud-

getpolitik nach den Prinzipien Sparen, wo möglich, und Investieren, wo nötig. Also in die Zukunft und damit vorrangig in Bildung, Wissenschaft, Forschung und Innovationen. Dafür bedarf es als Vorleistung auch der Bereitstellung eines effizienten Finanz- und Kreditsektors mit Banken, die der Wirtschaft dienen und ihre Rolle als Scharniere im monetären Blutkreislauf wieder erfüllen.

Eine EU-Reformagenda wird auch um einen Schuldenschnitt für Griechenland nicht umhinkommen, wofür inzwischen selbst vom Internationalen Währungsfonds immer deutlichere Signale ausgesendet werden. Den Gegnern sei die hellsichtige Warnung von John M. Keynes ins Gedächtnis gerufen, der als Berater der englischen Regierung vehement für die Beseitigung der bei den Friedensverhandlungen nach dem Ersten Weltkrieg festgelegten Reparationszahlungen eintrat. Seine Warnungen blieben ohne Erfolg, Keynes legte daraufhin sein Mandat zurück. Die von ihm vorausgesagten politischen Folgen wurden bald bittere Wirklichkeit. Erinnert sei aber auch daran, dass Deutschland im 1953 abgeschlossenen Londoner Schuldenabkommen ein Nachlass von 62,6 Prozent und Österreich im selben Jahr im Abkommen von Rom ein noch höherer Schuldenschnitt, nämlich 71,5 Prozent der verbliebenen Vorkriegsschulden samt einer Verlängerung der Laufzeit eingeräumt worden war. Österreich tilgte die letzte Rate 1978. Schon im Alten Testament ist zurückgehend auf den Gesetzeskodex des babylonischen Königs Hamurabbi im Buch Levitikus nachzulesen, dass bei der Uneinbringbarkeit von Schulden auch die Gläubiger in die Pflicht zu nehmen sind. Daher war für Schulden, die auch nach fünfzig Jahren, im sogenannten »Jobeljahr«, nicht eintreibbar waren, ein Schuldenerlass vorgesehen (Levitikus 25, 8–38).

Die wichtigste Währung ist Vertrauen. Infolge der krisenhaften Entwicklungen, aus der Politiker durch Populismus immer wieder Kapital zu schlagen versuchen, wird das Vertrauen der Bevölkerung in die EU und den Euro unterminiert. Wenn sich Europa politisch, wirtschaftlich, finanziell und sozial nicht selbst ruinieren möchte, bedarf es eines energischen Schulterschlusses der Reformen und statt bloßer Reformrhetorik einer Reformagenda samt deren strikter Umsetzung.

Die USA hat die Krise nach 9/15 genutzt, um ihren Bankensektor zu reformieren. Die EU und ihre meisten Mitgliedsstaaten schieben diese Erledigung noch vor sich her. Dies gilt auch für Österreich, dessen gravierendste Probleme des Bankensektors sich zusätzlich zu den in Osteuropa angehäuften Klumpenrisiken mit vier Worten zusammenfassen lassen: *overbanked, overbranched, overstaffed and undercapitalized*. Für die Möglichkeiten und Notwendigkeiten für eine erfolgreiche Restrukturierung bietet die Geschichte der Creditanstalt reiches Anschauungsmaterial, auch wenn diese keine Blaupausen sein können. Ebenso wie der je nach Gesichtspunkt als Austro-Keynesianismus oder Austro-Monetarismus bezeichnete pragmatische Policy

Mix, mit dem Österreich die weltweite Rezession nach der Ölkrise in den 1970er-Jahren erfolgreich überwinden konnte, nicht auf andere Länder übertragbar war. Ein entsprechender von Frankreich unternommener Versuch scheiterte. Österreich aber brachte das auf das Land zugeschnittene Reformpaket mit dem Kern der Hartwährungs politik und der damit verbundenen Strukturpeitsche auf die wirtschaftliche Überholspur. Diese wurde inzwischen gegen den Pannestreifen eingetauscht, weil anstehende Reformen aufgeschoben, Regulierungen und Bürokratismus weiter ausgebaut und wichtige Investitionen in die Zukunft, also vor allem in Bildung, Wissenschaft und Forschung, unterblieben.

»Wenn sich Fakten ändern, ändere ich meine Meinung« hat John Maynard Keynes einmal verlauten lassen. Ob primär die zeitlichen Umstände oder einzelne Persönlichkeiten für erfolgreiche Anpassungen bzw. Neuausrichtungen letztlich entscheidend sind, ist eine immer wieder diskutierte Frage. Die Eigentumsverhältnisse – privat oder Staat – können dabei durchaus von sekundärer Bedeutung sein, wie die Creditanstalt im Rückblick zeigt.

### Pragmatischer Dualismus: Staatliches Mehrheitseigentum und privatwirtschaftliches Handlungsprinzip

Nach der Notverstaatlichung in den Jahren 1931 bis 1933 waren die Republik Österreich und ausländische Gläubiger die neuen Eigentümer der Creditanstalt. 1938, nach sieben schmerzhaften Jahren, war die redimensionierte Bank wieder ausreichend konsolidiert mit guten Zukunftsaussichten. Dies erweckte das Interesse des Dritten Reichs. Die Größe der Creditanstalt, ihr Filialnetz und ihre Beteiligungen ließen sie attraktiv für die deutsche Gesamtwirtschaftsplanung erscheinen. Insbesondere die Maschinen-, Metall- und Elektroindustrie, Berg- und Hüttenwerke sowie Unternehmen der Transportbranche standen ganz oben auf der Wunschliste der reichsdeutschen Wirtschaftsplaner. Nach der Annexion Österreichs musste die Bank aus ihrem Portefeuille 25, zum größten Teil wichtige Beteiligungen abtreten. Auf ähnliche Weise wurde dem Land unmittelbar nach dem Anschluss auch der Devisen- und Goldschatz der Oesterreichischen Nationalbank, mit einem Wert von 2,7 Milliarden Schilling 18-mal größer als jener Deutschlands, entzogen und nach Berlin gebracht, wo er volle neun Monate die Finanzierung der deutschen Aufrüstung abdeckte. In Österreich brachte unterdessen der bayerische Hilfszug Lebensmittel zur Verteilung.

Es bestand höchste Gefahr, dass die Bank von Hitlerdeutschland zur Gänze vereinahmt würde. Um die Erinnerung an ihren österreichischen Charakter auszulöschen, war ihr Name bereits 1939 auf »Creditanstalt-Bankverein« geändert worden. Es

gelang jedoch Hermann J. Abs, Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Creditanstalt während des Zweiten Weltkriegs, gemeinsam mit Josef Joham, der vermutlich auch aufgrund seines guten Verhältnisses zu Abs im Vorstand der Creditanstalt verblieben war, die österreichische Bank in den Besitz der Deutschen Bank zu bringen. Nachdem die Deutsche Bank Ende 1938 von der Vereinigte-Industrie-Unternehmungen AG (VIAG) ein 25 %iges Aktienpaket der Creditanstalt erworben hatte, erreichte sie letztlich im Jahre 1942 die angepeilte Mehrheitsbeteiligung von 51 Prozent. Und es war in späteren Jahren auch Hermann J. Abs, der 1971 der Creditanstalt die Tür für den Beitritt zur EBIC-Gruppe (European Banks International Company) und damit zur internationalen Banking Community öffnen sollte.

Die dritte Persönlichkeit, die die Interessen des Erhalts der Eigenständigkeit der Creditanstalt mittrug, war der österreichische Rechtsanwalt und Wirtschaftsberater Kurt Grimm, über Jahrzehnte die Graue Eminenz der Bank. Bestens vernetzt, unterhielt er auch nach seiner Emigration in die Schweiz den Kontakt zu Joham und wohl auch zum amerikanischen Geheimdienst weiter aufrecht. 1945 wieder nach Wien zurückgekehrt, leistete Grimm als Konsulent wichtige Dienste für den Neustart der Bank. Diese öffnete nach nur dreimonatiger Unterbrechung am 3. Juli 1945 wieder ihre Schalter.

Es war ein schwieriger Neubeginn, es mangelte an allem. Es gab keinen funktionsfähigen Kapitalmarkt zur Abdeckung selbst bescheidenster Investitionserfordernisse. Die Banken des Jahres 1945 waren praktisch illiquid und konkursreif. Pragmatische Überlegungen standen im Vordergrund politischen Handelns. Dringend benötigtes Aufbaupapital konnte nur im Wege über den Staat zur Verfügung gestellt werden. Mit dem von allen Parteien einstimmig beschlossenen Ersten Verstaatlichungsgesetz vom 26. Juli 1946 wechselten die Anteilsrechte an der Creditanstalt-Bankverein, der Österreichischen Länderbank, des ÖCI (Österreichisches Creditinstitut) sowie einer Reihe wichtiger Unternehmen aus Industrie und Gewerbe in das Eigentum der Republik Österreich. In deren Eigentum folgte mit einem weiteren Verstaatlichungsgesetz vom 26. März 1947 auch ein Großteil der Elektrizitätswirtschaft. Durch diese beiden Verstaatlichungen gelang es, große Teile des ehemaligen »Deutschen Eigentums« wieder in österreichische Hand zu überführen und eine Beschlagnahme durch die alliierten Besatzungsmächte tunlichst zu verhindern.

Aufgrund dieser Ereignisse fand sich die Creditanstalt-Bankverein zum zweiten Mal in Staatsbesitz. Zwar kam es aufgrund der zwischen ÖVP und SPÖ in deren Koalitionsabkommen vom 4. Juli 1956 festgelegten Teilprivatisierung zu einem Verkauf von 40 Prozent des Aktienkapitals der Bank, nach der Platzierung von stimmrechtslosen Vorzugsaktien (30 Prozent des Grundkapitals) und zehn Prozent Stamm-

aktien hatte der Staat aber noch immer die Stimmenmehrheit. Trotzdem konnte die Creditanstalt-Bankverein den Zugewinn von fast 50.000 Aktionären verbuchen. Ein deutlicher Beweis für das hohe Standing und Vertrauen, welches der Bank in der Öffentlichkeit entgegenbracht wurde.

Bei der Nachkriegsverstaatlichung in Österreich wurden zwar die Eigentumsverhältnisse verändert, nicht jedoch die privatrechtlichen Unternehmensformen. Dies war eine wichtige Voraussetzung für den Aufstieg der Creditanstalt, später vor allem unter dem öffentlichkeitswirksamen Kürzel »CA« bekannt, zur größten Bank des Landes mit beachtlicher nationaler und internationaler Reputation. In den 1970er-Jahren erlebte die Bank einen starken Wachstumsschub, der mit der Hinwendung zum Privatkundengeschäft, dem Ausbau des Filialnetzes und der Expansion auf dem internationalen Parkett einherging. Die vom Finanzminister durch Zuführung von Eigenmitteln ermöglichte Erhöhung des Grundkapitals von 1,2 Milliarden Schilling auf 1,8 Milliarden Schilling im Jahr 1976 war dafür ebenso eine wichtige unterstützende Maßnahme wie die von ihm im Jahr 1977 in die Wege geleitete Liberalisierung der Zweigstellengründungen, womit für die CA der Grundstein zum Ausbau des Privatkundengeschäftes als Säule des Primärmittelaufkommens ermöglicht wurde. Neben der CA hat damals auch die Österreichische Länderbank eine Kapitalaufstockung des Bundes erhalten, was den Bundeskanzler zur Bemerkung veranlasste: »Für die Verstaatlichte hat der Finanzminister kein Geld, für seine Banken aber sehr wohl.«

Der Ende der 1970er Jahre angefertigte Bericht des Rechnungshofes stellte der CA ein gutes Zeugnis aus. Dieses sollte sich aber bald als sonntägliche Beurteilung erweisen, weil die Industriebeteiligungen der Bank außen vor gelassen worden waren. Einige Firmen befanden sich aber in so kritischem Zustand, dass die Bank gefährdet war. Als kurz nach seinem Amtsantritt im Jahr 1981 der neue Generaldirektor von seinem Stellvertreter Guido Schmidt-Chiari nach seinem Eindruck über die Bank gefragt wurde, meinte Ersterer: »Die Bank steht besser da als ich vermutet hatte, aber die Industriebeteiligungen um vieles schlechter.«

### Die Sanierung der Konzernbetriebe: Hopp oder Dropp für die Bank

Die Rezession, die durch die beiden Erdölpreis-Krisen in den 1970er Jahren ausgelöst worden war, aber auch erhebliche Strukturprobleme schlecht geführter Unternehmen brachten auch einige Konzernbetriebe der CA in große wirtschaftliche Schwierigkeiten. Die Lage war dramatisch, es mussten einschneidende Sanierungsschritte gesetzt werden. Den Anfang machte Semperit, dann folgten Andritz, die Steyr-Daimler-Puch AG, die Maschinenfabrik Heid AG und die Stölzle-Oberglas AG.



1981 berichtete der Bankvorstand seinem Aufsichtsrat über die drohende Semperit-Pleite sowie die ernste Lage der übrigen Konzernunternehmen. Der Vorsitzende des Vorstands ließ sich vom Aufsichtsgremium zur Änderung des beteiligungspolitischen Konzepts der Bank und Umsetzung der notwendigen Sanierungsschritte durch Fusionen, Beteiligungsabgaben, Verkäufe oder notfalls auch Betriebsschließungen ermächtigen. Es bestand Gefahr im Verzug, denn die Verlustsituation bei Semperit, Steyr und Andritz bedrohte die Bank selbst. Die hauseigenen Ressourcen reichten zur Bewältigung der drohenden Illiquidität der Unternehmen nicht aus, es wurde ein Mittelzuschuss des Eigentümers Staat in Höhe von rund zehn Milliarden Schilling benötigt. Darüber hinaus galt es, die politischen Entscheidungsträger davon zu überzeugen, dass die Probleme bestimmter Unternehmen des Creditanstalt-Konzerns nur in den jeweiligen Unternehmen selbst zu lösen und von der Bank zu trennen waren.

Im September 1983 wurde der damalige Finanzminister schriftlich mit Brief und Memorandum über die Situation des Konzerns informiert, verbunden mit dem Ersuchen um finanzielle Unterstützung bei der Problembewältigung bei Semperit, Steyr und Andritz. Diesem Ersuchen wurde schließlich am 6. November 1985 mit dem von allen im Nationalrat vertretenen Parteien beschlossenen Bundesgesetz (BGBl. Nr. 484) entsprochen, welches die Republik Österreich zur Leistung eines Gesellschafterzuschusses in Höhe von 7,3 Milliarden Schilling verpflichtete. Damit war die finanzielle Basis für die Umsetzung der bis 1987 weitgehend erledigten Sanierung des CA-Konzerns gelegt. Ein Mitglied des Vorstands der CA meinte daraufhin: »Herr Generaldirektor, ich danke Ihnen, Sie haben meine Pension gerettet.« Diese Stellungnahme fasste besser als großartige Analysen in einem Satz zusammen, wie sehr die Zukunft der Creditanstalt damals auf Messers Schneide stand.

Die Sanierungsschritte erfolgten mit gewerkschaftlicher Rückendeckung und großer Kooperation der Belegschaftsvertretungen. Einige Beteiligungen wurden verkauft, wie etwa die Reifensparte von Semperit an den deutschen Conti-Konzern. Insgesamt wurden bis 1988 zwei Dutzend Firmen, die nichts mit dem Bankgeschäft zu tun hatten, an interessierte Firmen veräußert, die eine Weiterführung ermöglichten. Gemäß dem Credo »Industrielle sollen Betriebe führen, Banker die Bank« wurde im Zuge der Restrukturierung auch ein neues unternehmerisches Selbstverständnis entwickelt. In dem zum Jahresbeginn 1988 vorgelegten Prüfbericht des Rechnungshofes, der diesmal die Bank und ihre Konzernunternehmen umfasste, wurde die erfolgreiche Sanierung entgegen der sonst vom Rechnungshof geübten Praxis ausdrücklich hervorgehoben: »Der Bankvorstand unter seinem ab 1981 bestellten Vorstandsvorsitzenden legte als Schwerpunkt seines beteiligungspolitischen Konzepts fest, betriebswirtschaftliche Überlegungen bei notwendigen Sanierungen von Beteiligungsunternehmen vorrangig zu beachten ... sie konnten in ihrer Gesamtheit nach vielen Jahren erstmals ein

positives Unternehmensergebnis verzeichnen ... dem Bankvorstand ist es gelungen, eine Vielzahl der zum Beginn des Prüfungszeitraums vorhandenen, notleidend gewordenen Beteiligungsunternehmen erfolgreich zu sanieren.«

Viele der in den 1980er-Jahren verkauften CA-Konzernbetriebe sind bis heute erfolgreich am Markt tätig. Dieser Befund gilt auch für eine Reihe ehemaliger verstaatlichter Betriebe wie etwa die VOEST oder Böhler Uddeholm. Allerdings haben sich die untauglichen, auf den Erhalt des Status quo ausgerichteten Rettungsversuche der Verstaatlichten Industrie tief in das kollektive Gedächtnis Österreichs eingegraben. Diese erforderten alleine in den Jahren zwischen 1981 und 1983 staatliche Zuschüsse in Höhe von über 20 Milliarden Schilling und kosteten den österreichischen Steuerzahler insgesamt rund 100 Milliarden Schilling. Dennoch gingen 90.000 Arbeitsplätze verloren. Die konträren Auffassungen über die Währungspolitik und die Lösung der Probleme der Verstaatlichten Industrie haben zum Zerwürfnis des damaligen Bundeskanzlers mit seinem Finanzminister und Vizekanzler beigetragen. Unterschiedliche Ausrichtungen gab es auch bei den Weichenstellungen für eine künftige Pensions- und Energiepolitik. Bei letzterer konnte der Finanzminister die von ihm verfolgte Linie der Hartwährungspolitik durchsetzen, was den Kanzler zum Bruch bewog. Die später erfolgte erfolgreiche Sanierung des CA-Konzerns trug nicht dazu bei, diesen wieder zu kitten. Auch wurde der positive Rechnungshofbericht entgegen den sonst üblichen Gepflogenheiten nicht im Parlament behandelt.

1988 betrug der Wert des 60 %igen der Republik Österreich an der CA 54 Milliarden Schilling. Dieser hat sich bis 1997 auf 24 Milliarden Schilling verringert. Der von der Bank Austria dafür erlegte Kaufpreis, 17,16 Milliarden Schilling, lag damit erheblich unter dem eigentlichen Wert.

### »Die Bank zum Erfolg« und die »monetäre Visitenkarte Österreichs«

Parallel zur Sanierung der CA-Konzernbetriebe musste auch die Bank selbst auf die Erfordernisse der Zeit und die sich rasch ändernden globalen Rahmenbedingungen ausgerichtet werden. Die Vorgabe lautete: »Die CA ist zwar auch nur eine Bank, doch gerade darin soll sie sich von allen anderen unterscheiden.«

Die Schwächen der Bank selbst lagen in einer nicht mehr zeitgemäßen Unternehmensorganisation, einer fast nur auf das Inland gerichteten Geschäftstätigkeit, mangelnden Primäreinlagen sowie der Lösung des Funding-Problems. Zentrale Aufgaben waren daher u. a. der Verbesserung der Ertragskraft durch attraktive Produktinnovationen, Hinwendung zu Privatkunden, Aufbau eines flächendeckenden Außenstellennetzes, internationale Öffnung sowie substanzielle Investitionen in Personal, Ausbildung, Organisation, Automatisierung des Bankbetriebs und eine zielführende

Kommunikation und Werbung, um ein Alleinstellungsmerkmal unter den Banken zu erreichen. Die Bank war solide und angesehen, wirkte mit ihrem noch aus der Vorkriegszeit stammenden Erscheinungsbild aber doch ein wenig verstaubt und altmodisch. Viele Baustellen, die einer dringenden Bearbeitung und Neuausrichtung bedurften.

Wesentlich für den Erfolg waren die handelnden Menschen, die Mitarbeiter. Die Bank verfügte über eine hervorragende zweite Ebene: bestqualifiziert, hoch motiviert, top ausgebildet und kompetent. Das war die wirkliche Stärke der Bank, denn das bedeutete, dass auch die dritte und vierte Arbeiterebene gut waren. Nunmehr ging es darum, den patriarchalischen Führungsstil des Hauses zu eliminieren, die Mitarbeiter für die neuen Zielsetzungen der Bank zu aktivieren und stärker in die sie betreffenden Entscheidungsprozesse einzubinden. Etwa durch Integration der Bereichsleiter in die wöchentlich stattfindenden Vorstandssitzungen oder Einbindung der gesamten Führungscrew in die jährlich stattfindenden Planungsklausuren. Dabei setzte der CEO auf das von Jack Welch, dem ehemaligen Chef von General Electric, definierte Prinzip einer erfolgreichen Motivation: »to energize people«. Wie sehr die getroffenen Maßnahmen griffen, zeigte sich an signifikant rückläufigen Krankenständen.

Auch in der Fort- und Weiterbildung wurden mit der fortlaufenden Schulung der Führungsspitze, Nachwuchsführungskräfte und Mitarbeiter – heutzutage eine Selbstverständlichkeit in internationalen Konzernen – neue Wege eingeschlagen, und zwar sowohl über eine eigene CA-Akademie und ein CA-Colleg als auch über Weiterbildungsaufenthalte im INSEAD in Fontainebleau, schon damals eine der weltweit renommiertesten Business Schools. Das neu eingerichtete 15-monatige Trainee-Programm für Hochschulabsolventen war bald ein heißer Tipp unter Jungakademikern, wurde allerdings kurzsichtigerweise bald wieder gestrichen. Dabei hätte die Bank auch von jenen profitiert, die im Zuge ihrer Karriere zu anderen Unternehmen abgewandert wären, da die einmal gelegte persönliche Kontaktbasis erfahrungsgemäß in der Regel zum gegenseitigen Nutzen zeitlebens fortbesteht.

Zur Steigerung der Bankreputation und Intensivierung ihrer Geschäftstätigkeit im In- und Ausland wurden auch zwei Beiratsgremien ins Leben gerufen: ein nationales und ein internationales. Im nationalen Beirat fanden sich bis zu 200 Top-Vertreter der österreichischen Wirtschaft – Unternehmer, Manager, Generaldirektoren. Im Internationalen Beirat, der auf 21 Mitglieder aus Europa, den USA und dem Fernen Osten anwuchs, waren prominente Namen aus Finanz und Industrie vertreten, wie etwa Lord Roll of Ipsden (Chairman S. G. Warburg & Co), Horst Jannott (Vorstandsvorsitzender der Münchner Rückversicherung), Otto Wolff von Amerongen (Vorstandsvorsitzender Otto Wolff AG), S. Parker Gilbert (Chairman Morgan Stanley Group), Dr. Michael von Clemm (Chairman Merrill Lynch Capital Markets) oder

Robert S. Miller (Vice Chairman Chrysler Corporation), um nur einige Namen zu nennen. Dieses Gremium hatte große Bedeutung für die Bank – neben einem hohen Wertebewert auch einen praktischen Geschäftswert, denn viele wichtige Verbindungen konnten damit geknüpft werden, was durchaus als eine Nobilitierung für die Creditanstalt, vor allem in ökonomischer Hinsicht zu werten war.

Dieser Zielsetzung diente auch die Einbindung von Experten und Meinungsbildnern aus Wirtschaft, Medien, Politik, Kultur und Sport über den Weg von Veranstaltungen und Sponsorings. Dabei konnte etwa an regelmäßige Ausstellungen im Kassensaal der Zentrale, eingeführt von Generaldirektor Heinrich Treichl, angeknüpft werden. In Ergänzung zu diesen Aktivitäten wurde die sehr erfolgreiche Veranstaltungsreihe »Forum CA« ins Leben gerufen, für die prominente Persönlichkeiten und Zeitzeugen wie etwa Helmut Schmidt, Henry Kissinger, Edzard Reuter, János Fekete, Walter Scheel, Edward Heath, Gaston Thorn, Hermann J. Abs, Raymond Barre oder Leonard Bernstein gewonnen werden konnten. Diese Vortragenden verliehen den Veranstaltungen im Oktogon, dem traditionsreichen achteckigen Festsaal der Bank, hohe Exklusivität und stießen bei den Kunden auf größtes Interesse. Das Gleiche galt auch für die »CA-Tennis-Trophy«, und es wurden auch Turniere für Kunden mit österreichischen Tennis-Assen ausgerichtet.

Das Selbstverständnis der Bank – höchste Professionalität und modernste Serviceleistungen im Dienste des Kunden – wurde durch eine neue Werbelinie, eine neue starke Corporate Identity und ein unverwechselbares Design vermittelt. Das attraktive Image der Bank sollte auf Kunden wie ein Magnetismus wirken. Es bewirkte aber auch in der Belegschaft unverkennbar eine Stärkung des Wir-Gefühls.

Der markante Slogan »CA, die Bank zum Erfolg« erlangte bereits nach zwölf Monaten einen Bekanntheitsgrad von 62 Prozent in der österreichischen Bevölkerung und blieb über 20 Jahre als Werbekampagne bestehen. Auf sämtlichen Werbeträgern fand sich der Erfolgs-Slogan visualisiert. Vielleicht würde es diesen Slogan auch heute noch geben, hätte man nicht die Creditanstalt im Jahr 2002 in der Bank Austria aufgehen und mit dieser anschließend untergehen lassen.

Entstanden ist dieser Slogan im Verlauf eines Abendessens mit dem Chef der renommierten österreichischen Werbeagentur Demner & Merlicek. Demner meinte: »Aber vielleicht genügt es, den Erfolg an die Wand zu schreiben, und schon tritt er nicht nur ein, sondern er wird auch akzeptiert. Außerdem ist ja der Erfolg des Kunden das Entscheidende. Eigentlich sollte das überhaupt das Dachkonzept sein, wofür die Bank steht.« Der Slogan entstand in einem Restaurant etwa so wie die sprichwörtliche Idee, die auf einer Serviette entsteht. Demner verwies aber auch auf die mangelnde Organisationsstruktur innerhalb der Bank. Werbung und Kommunikation waren keine Stabsfunktion und hatten keinen direkten Draht zum Büro

des Generaldirektors. Die Einrichtung einer effizienten Stabsfunktion mit einem sehr erfolgreichen Kommunikationschef folgte auf dem Fuße.

Ein weiterer Slogan, der für die Bank stand und zudem das Werbebudget in keiner Weise belastete, wurde bei einer Bilanzpressekonferenz geprägt, als der Generaldirektor die CA bei seiner Präsentation spontan als die »monetäre Visitenkarte Österreichs« beschrieb. Mit diesem Selbstverständnis wurde die Bank zu einem Stück österreichischer Identität.

### Expansionspolitik im Inland

Zu Beginn der 1980er-Jahre hatte die Creditanstalt ein großes Problem: ihre Funding-Schwäche. Die hohe Abhängigkeit als Industriefinanzierungsbank von Zwischenbankgeldern sowie der beachtliche Umfang höher verzinslicher eigener Emissionen beeinträchtigten die Ertragslage. Im Markt herrschte eine eklatante Verzerrung der Wettbewerbssituation. Die dezentralen, meist örtlich tätigen Sparkassen, Raiffeisenkassen und Volksbanken besaßen 85 Prozent der Außenstellen, aber nur einen 29%igen Anteil an der für das Wirtschaftswachstum entscheidenden Industriefinanzierung, während die Banken mit einem nur 10%igen Anteil der Außenstellen den Großteil der Industriefinanzierung zu tragen hatten.

Die Creditanstalt hatte die Entwicklung der Masseneinkommen einfach verschlafen. Selbst eine Deutsche Bank erkannte wesentlich früher die Bedeutung der Bezieher kleiner Einkommen und reagierte mit der Einführung des genormten Privat-Kleinkredits. Es mangelte der CA an Primärmittelaufkommen. Und die Bank besaß zu wenige Außenstellen. Um an die Privatkunden heranzukommen, wurde daher eine neue Filialoffensive gestartet. Die Bank der Industrie und Hochfinanz hatte den »kleinen Mann« entdeckt. Ein Konto bei der Creditanstalt sollte für alle attraktiv sein. Der Privatkunde wurde in den Mittelpunkt der Marketing-Bemühungen gestellt und die Verbreiterung der Kundenbasis war erklärtes Hauptziel. Die Zielgruppenansprache konzentrierte sich einerseits auf vermögende Kundengruppen wie Freie Berufe, Klein- und Mittelbetriebe oder Senioren. Andererseits galt die Aufmerksamkeit auch der Sicherung des Kundennachwuchses mit dem »CA-Studentenservice« oder dem »CA-Konto der Jugend«. Mit ihrem Fokus auf junge Zielgruppen konnte sich die Bank sehr rasch als Bank für Aufsteiger positionieren. Jeder vierte Student stand in Geschäftsbeziehung mit der Creditanstalt, jeder fünfte Neukunde war zwischen 14 und 19 Jahre alt.

Die Marktposition bei Gehalts- und Privatkonten sowie bei der Vermarktung der Scheckkarte wurde deutlich ausgebaut. Gleiches galt für das Dienstleistungs- und Produktangebot an Spar-, Veranlagungs- und Kreditformen. Folgerichtig konstatierte

die Bank im Geschäftsbericht 1986: »Privatkunden tragen in entscheidender Weise zum Primärmittelaufkommen der Bank bei, sie nehmen in rasch wachsendem Umfang die Beratungsleistungen unserer Bank, insbesondere im Veranlagungsgeschäft, in Anspruch und sind ein Wachstumsfaktor im Kreditgeschäft.«

Es mutet wie eine Ironie des Schicksals an, dass gerade jener Bereich, der sich ab den 1980er-Jahren zu einer Säule des Primärmittelaufkommens der »Bank zum Erfolg« entwickelte, nunmehr im Jahr 2016 von den jetzigen Eigentümern und Managern jener Bank, in deren Bestandteilen auch die ehemalige CA inkorporiert ist, wieder drastisch reduziert wird.

Auch in das Firmenkundengeschäft gelangte in den 1980er-Jahren neue Bewegung. Der Firmenkunde mutierte zum Partner der Bank. Selbstfinanzierung bzw. Finanzierung aus vermitteltem Risikokapital rückte immer mehr in den Fokus unternehmerischen Handelns. Multinationale Firmen schufen und perfektionierten konzerninterne Finanzierungsstrukturen, und im kurzfristigen Bereich gewann das Industrie-Clearing stark an Bedeutung. Der Wettbewerb um Firmenkunden verschärfte sich sehr und wurde im Markt auf der Konditionenfront unter Vernichtung von Margen ausgetragen.

Die Creditanstalt hatte kein Interesse, dabei um jeden Preis mitzumachen. Die Bank reagierte vielmehr mit einer nachhaltigen Fokussierung auf ein adäquates Kreditmarketing und Zielgruppenorientierung. Ab etwa 1982 richtete die Bank ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf Träger des heimischen Wirtschaftswachstums: Klein- und Mittelbetriebe, Jungunternehmer, Gemeinden, Wohnbauträger, Hausverwalter und Hausbesitzer. Auf der Angebotsseite lockten zahlreiche Produktinnovationen – die Gewerbemilliarde oder verschiedene Gewerbekredite – und Dienstleistungen, wie etwa das Export-Consulting oder maßgeschneiderte Veranstaltungsangebote und umfassende Publikationen. In ihrem Außenauftritt gab es eine klare Positionierung: die CA als Exportbank, Investitionsbank, Gewerbebank. Traditionell war die Bank bei den Exportfinanzierungen mit einem Anteil von 33 Prozent Marktführer. Im Bestreben um eine langfristige Bindung des Kunden an die Bank galt der Investitionsfinanzierung große Aufmerksamkeit. Bei den Großbetrieben (mehr als 500 Mitarbeiter) war die Bank hervorragend positioniert und verbuchte Kundenbeziehungen mit etwa 90 Prozent dieser Unternehmen.

### **Global Player unter den 500 weltgrößten Banken**

In ihrer fast 142-jährigen Existenz war die Creditanstalt über viele Jahrzehnte im Wege eigener Niederlassungen, Beteiligungen und Geschäftsaktivitäten international präsent und respektiert, insbesondere auch in ihrer Hochblüte am Ende des 19. Jahr-

hundreds bis hin zum Ersten Weltkrieg. Diese internationale Präsenz kam entwicklungsbedingt zum Erliegen.

Noch in den 1960er-Jahren waren die heimischen Banken in Binnenorientiertheit verharnt, ihr Auslandsgeschäft war auf funktionierenden Zahlungsverkehr, Devisenhandel, Dokumentengeschäft und Kontaktpflege reduziert. Auch die Creditanstalt war anfänglich keine Ausnahme davon. Aber sie machte sich als erste österreichische Bank zu Beginn der 1970er-Jahre wieder erfolgreich auf den Weg in die Globalität als Player auf den internationalen Finanzmärkten, Partner der »international financial community« und allseits anerkanntes Flagship Österreichs.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass der CEO der Deutschen Bank, Hermann J. Abs, der Creditanstalt 1971 die Türe zur EBIC-Gruppe öffnete, die sich aus sieben renommierten europäischen Banken zusammensetzte (Deutsche Bank, AMRO Bank, Société Générale de Banque, Midland Bank, Société Générale, Banca Commerciale Italiana, Creditanstalt) und anfänglich eine Reihe von Joint Ventures betrieb. EBIC bedeutete damals den kostengünstigeren Zugang zum internationalen Bankgeschäft, Präsenz über Gemeinschaftsgründungen und Vertretung durch befreundete Banken, aber auch und vor allem für die kleineren Banken leistbaren Know-how-Transfer und Anschluss an die moderne Bankpraxis führender europäischer Institute. Davon profitierte auch die Creditanstalt.

Ähnlich wie die anderen Banken der EBIC-Gruppe begann auch die Creditanstalt, zusätzlich zur Mitgliedschaft ihre eigene internationale Präsenz aufzubauen. Dies geschah anfänglich über Repräsentanzen oder eine Beteiligung an ausländischen Instituten, wie etwa an der brasilianischen Investmentbank Banco Bradesco de Investimento in São Paulo oder der Wirtschafts- und Privatbank Zürich. Die Eröffnung einer Repräsentanz in Budapest im Jahr 1975 signalisierte die naheliegende Rückkehr in das Nachbarland Ungarn, wo die Bank schon von 1857 bis nach dem Zweiten Weltkrieg eine Filiale unterhalten hatte.

Die 1979 von Heinrich Treichl im Beisein des österreichischen Finanzministers eröffnete Repräsentanz in London wurde 1980 zu einer eigenen Filiale, eine weitere wurde im selben Jahr in New York eröffnet. Im aufstrebenden fernöstlichen Wirtschaftsraum, wohin es aufgrund des EBIC Joint Ventures »European-Asian Bank« gute Kontakte gab, wurde eine Repräsentanz in Tokio und eine Filiale in Hongkong errichtet, die ausgezeichnete Ergebnisse erzielten. Fortan sollte die CA mit Repräsentanzen und Beteiligungen rund um den Globus vertreten sein. In einer im Juli 1987 im »The Banker« veröffentlichten Liste der 500 Top-Bankunternehmen der Welt nahm die CA den 98. Platz ein.

## Vorreiter in Osteuropa

Im Vorstand der CA beschäftigte man sich bereits Jahre vor dem tatsächlichen Umbruch mit Bezug auf gemeinsame historische Wurzeln und die Logik der Geografie mit einer »gezielten Ostpolitik«. Als konsequenten Folgeschritt im Aufbau der bestehenden Kontakte im damaligen RGW-Raum (Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe der sozialistischen Staaten unter Führung der Sowjetunion) eröffnete die CA bereits 1987 als erste österreichische Bank Repräsentanzen in Prag und Moskau sowie 1989 in Berlin. Dazu kamen Beteiligungen an der Central-European International Bank (CIB), einer äußerst lukrativen Offshore-Bank, sowie an der International Bank Moscow, der ersten Joint-Venture-Bank in der damaligen Sowjetunion. Ausgehend von dieser ersten Positionierung erfolgte sehr rasch der Aufbau der Marktpräsenz über die regionalen Kommerzbanktöchter, welche dann ihrerseits eigene regionale Filialnetze errichteten. In der Region erfolgte der Auftritt als CA-Gruppe über die Kommerzbanktöchter, die Creditanstalt Investmentbank AG sowie Tochterunternehmen spezialisierter Finanzierungsinstitute. Diese Ostkompetenz wurde von den CA-Kunden in London und New York sehr wohl als Asset gesehen.

Mit der Ostöffnung und der neuen Umbruchseuphorie konnte die Bank letztlich einen weiteren Trumpf aus dem Ärmel ziehen: sie kehrte in Regionen zurück, in welchen sie sich über Jahrzehnte erfolgreich bewegt hatte und immer noch breit vernetzt war. Die CA verfolgte rasch und konsequent ihre Expansionsstrategie in den mittel- und osteuropäischen Ländern, wo der Name Creditanstalt einen hohen Bekanntheitsgrad genoss. Die zeitverzögert nacheifernden Finanzinstitute mussten in der Regel schon viel höhere Eintrittspreise in die neuen Märkte bezahlen.

Die Creditanstalt hat seit den 1980er Jahren dieses für die UniCredit bis heute ertragreiche Ostgeschäft aufgebaut, das nicht nur aus historischen, sondern auch kulturellen Gründen besser von Wien aus zu handhaben ist. Es ist daher nur schwer verständlich, dass ab Ende 2016 das Ostgeschäft, ein wesentlicher Gewinnbringer für die UniCredit, über die Mailänder Zentrale abgewickelt werden soll. Dies ist allerdings auch der exorbitanten Bankensteuer in Österreich geschuldet.

## Das Ende der CA – ein österreichisches Paradoxon

Ab etwa 1992 begann sich der Untergang der Bank als selbständiges Finanzinstitut in 4 Schritten abzuzeichnen. Schritt 1: die nicht sehr professionelle Privatisierung, Schritt 2: der Erwerb durch die Bank Austria, Schritt 3: Eingliederung zusammen mit der Bank Austria in die Bayerische Hypo- und Vereinsbank (HVB) und Schritt 4: endgültige Löschung des Namens CA.



»How Not to Privatize a Bank« – mit diesem Titel beschrieb das Wall Street Journal Europe den Prozess der Privatisierung der Creditanstalt, der sich über sechs Jahre (!) hinzog. Mit dem Bundesgesetz vom 05. April 1991 wurde Finanzminister Ferdinand Lacina beauftragt, die 60 Prozent Bundesanteile an der Creditanstalt bestmöglich unter Wahrung der nationalen Interessen mit mittelfristigem Zeithorizont nach den Möglichkeiten des Kapitalmarktes zu verkaufen. Damit war der Interessenskonflikt vorprogrammiert.

Die Stolpersteine im Verkaufsprozess waren das anfängliche Fehlen eines Übernahmegesetzes und die absolut ungewöhnliche und international unübliche Umsetzung, die sich bis 1997 hinzog. Der Fehlstart begann, als das Finanzministerium im Gegensatz zur international erfolgreich geübten Praxis keine unabhängige und spezialisierte Investmentbank internationalen Zuschnitts mit der Abwicklung der Privatisierung beauftragte. Vielmehr ließ man der zum Verkauf anstehenden Creditanstalt und ihrem Generaldirektor freie Hand, sich als Alleinbeauftragte des Bundes selbst auf die Suche nach kaufwilligen Investoren zu machen.

Die anfängliche Ansprache institutioneller Investoren verlief mehr oder weniger im Sand. Dies verwunderte wenig, da der damalige CEO der Creditanstalt nach dem Vorbild französischer und italienischer Bankprivatisierungen die Vision einer Eigentümerstruktur mit einem kleinen, harten Aktionärskern von institutionellen Anlegern internationalen und nationalen Zuschnitts und einer Vielzahl kleinerer privater Investoren verfolgte. Dafür wurde im Jahr 1993 das sogenannte »Österreich-Konsortium« gebildet, welches sich aus der EA-Generali, der Ersten Österreichischen Spar-Casse sowie weiteren in- und ausländischen Banken und österreichischen Industriellen zusammensetzte. Aber dieses Konsortium funktionierte nicht wirklich; zu unterschiedlich waren die Vorstellungen über die strukturelle Darstellung einer erworbenen Creditanstalt. Der Deal scheiterte letztlich, weil dieses Konsortium nur etwa acht Milliarden Schilling zu zahlen bereit war. Um zwölf Milliarden Schilling hätte es wahrscheinlich den Zuschlag erhalten. Auf der anderen Seite wurden von dem sich »selbst verkaufenden Kaufobjekt Creditanstalt« potenzielle Interessenten wie etwa GE Capital, deutsche Allianz AG, Bayerische Hypotheken- und Wechselbank oder die Credit Suisse Holding erfolgreich verhindert.

1995 wurde der Verkaufsprozess auf neue, professionellere Beine gestellt. Der damalige Finanzminister Andreas Staribacher wollte wissen, wie hoch der Wert der Creditanstalt tatsächlich war. Die amerikanische Investmentbank J. P. Morgan wurde mit der Wertermittlung und einer geordneten professionellen Verkaufsabwicklung des Bundesbesitzes beauftragt. Sehr schnell hatte das Bundespaket ein Preisschild umgehängt: 17,5 bis 18,7 Milliarden Schilling.

Das aufgrund von Neuwahlen kurz unterbrochene Verkaufsverfahren wurde vom neuen Finanzminister Viktor Klima reaktiviert. Ein Verkauf der Bundesanteile an der

CA war insofern willkommen, als er sich bemühen musste, die Budgetsituation zu verbessern, um die Maastricht-Kriterien für den Beitritt zum Euro zu erfüllen. Am 15. November 1996 lagen vier Richtofferte vor, drei fanden Berücksichtigung; diese kamen von der Bank Austria unter Generaldirektor Gerhard Randa, der Karl Wlaschek Privatstiftung und dem Österreich-Konsortium, angeführt von Guido Schmidt-Chiari. Das Anbot des Österreich-Konsortiums betrug 13,77 Milliarden Schilling. Der Finanzminister suchte nach weiteren ernsthaften Interessenten und fand diese in einer Gruppe mit den Hauptträgern Wiener Städtische Versicherung, Girozentrale, Postsparkasse und WestLB. Seitens der CA war der damalige Stellvertretende Generaldirektor Erich Hampel in dieses Vorhaben eingebunden. Es gelang Randa aber, das Zustandekommen eines Anbots der neuen Gruppe zu verhindern. Nachdem das Österreich-Konsortium nicht bereit war, entscheidend nachzubessern (lediglich von 13,77 auf 14,26 Milliarden Schilling), erhielt die Bank Austria mit einem marginal verbesserten Angebot von 17,16 Milliarden Schilling schließlich den Zuschlag.

Bei einem Anteilswert von 24 Milliarden Schilling hat die Käuferbank ein gutes Geschäft gemacht, überdies war der Kaufpreis mit den Gewinnen der nächsten drei Jahre refinanziert. Die Fusion der Zentralsparkasse mit der Österreichischen Länderbank im Jahr 1990, aus der die Bank Austria hervorgegangen war, machte damals bankenökonomisch durchaus Sinn. Es war jedoch ein besonders schwerer Fehler, der Creditanstalt ihre Selbstständigkeit zu rauben. Daher sagte Heinrich Treichl über die CA-Privatisierung: »Unter dem Androsch wäre das nicht passiert!«

Gerhard Randa, selbst vor seiner Tätigkeit als CEO der Bank Austria für rund zwei Jahre (1989–1990) Mitglied des Vorstands der CA, gewann mit der CA eine Bank, die – auch als Gruppe – hervorragend positioniert war: als erste Bankadresse Österreichs im internationalen Bankgeschäft und führende Auslandsbank in Mitteleuropa. Leider wurde seitens des neuen Eigentümers verabsäumt, dieses Juwel, welches durchaus kostengünstig vereinnahmt worden war, entsprechend zu schätzen und zu pflegen.

Nur wenige Jahre später wurden im Jahr 2001 die Bank Austria und ihre Tochterbank CA ohne eingehende Due Diligence auf Basis einer achtseitigen »Fairness Opinion« an die angeschlagene Münchner HVB verkauft. Diese verschmolz beide Institute zur Bank Austria-Creditanstalt. Für die HVB waren die Gewinne der Bank Austria essenziell, und für die Bank Austria wiederum war die Creditanstalt die Cash Cow, von der auch nach der Fusion der Großteil der Gewinne stammte. Die CA an die Bank Austria zu verkaufen, um diese dann gemeinsam an die kaputte HVB zu veräußern, wäre wohl vermeidbar gewesen. Bei dem Deal verloren die österreichischen Aktionäre 70 Prozent ihres Aktienwertes. Warum man sich das damals nicht genauer angesehen hat, war und bleibt ein Rätsel und war wohl Gerhard Randas Ehrgeiz geschuldet. Sein

Plan ging aber nicht auf: Er wurde weder Vorstandsvorsitzender der HVB noch als Player in die ebenfalls nicht gerade starke italienische UniCredit geholt, welche im Jahr 2005 die HVB und damit auch die Bank Austria-Creditanstalt übernahm.

2007 wurde der Name »Creditanstalt« aus dem Schriftzug der Bank eliminiert, sie firmiert seither unter dem Namen »Bank Austria. Member of UniCredit«. Was blieb, ist die Erinnerung und die bittere Erfahrung ehemaliger CA-Aktionäre, die im Zuge der mehrfachen Umtäusche zu UniCredit-Aktionären wurden. Ende 2015 waren ihre Aktien auf zehn Prozent des ursprünglichen Wertes gefallen. (Format, 20. 11. 2015).

### Fazit für Österreich

Das Verschwinden der CA von der Bildfläche der nationalen und internationalen Bankenwelt ist ein österreichisches Paradoxon: Die einst erste Bankadresse Österreichs wurde ohne jeden Sachzwang, aber zum großen Schaden des Landes und seines heimischen Finanzplatzes durch Versenkung preisgegeben. Eine österreichische Tragödie, die vermeidbar gewesen wäre.

Eine noch weitreichendere Tragödie droht Österreich allerdings dann, wenn es seinen Abstieg aus der Top-Liga der Industrienationen nicht zu stoppen vermag. In rascher Folge wäre die Bevölkerung nicht nur mit einem massiven Verlust an Wohlstand und sozialer Sicherheit, sondern auch an Umweltstandards und Lebensqualität konfrontiert. Auch der soziale Friede würde bald auf dem Spiel stehen.

Die letzten Wahlen signalisieren die große Unzufriedenheit der Bevölkerung. Die althergebrachten Wahlkampfparolen und Schönredereien stoßen auf immer mehr Skepsis, klare Zukunftsperspektiven werden in einem Umfeld massiver technologischer Veränderungen, aber auch neuer politischer Unsicherheiten vermisst. Das war nicht immer so. Die Ausstellung auf der Schallaburg in Niederösterreich im Jahr 2016 trug den Titel: »Die 70er-Jahre. Damals war Zukunft«. Ein fast halbes Jahrhundert später braucht es in Österreich wieder eine Aufbruchsstimmung, müssen die Chancen der Zukunft und deren Gestaltung wieder zum öffentlichen Thema werden.

Um für die Aufgaben der Zukunft gerüstet zu sein, bedarf es als Vorleistung eines zeitgemäßen Bildungssystems mit Ganztagschulen und einem Bildungsverständnis, das Freude am Lernen vermittelt, die Talente der jungen Menschen fördert und das allgemeine Bildungsniveau hebt. Bildung ist ein wichtiger Schlüssel für ein selbstbestimmtes, als sinnvoll empfundenes Leben und beruflichen Erfolg. Die mit der modernen Arbeitswelt verbundenen digitalen Herausforderungen erfordern immer höher und besser qualifizierte Arbeitskräfte. Gleichzeitig werden im Verlauf der neuen industriellen Revolution (Industrie 4.0 und bald schon 5.0) erneut bessere und sichere Arbeitsplätze entstehen.

Dafür bedarf es auch besserer Finanzierungsbedingungen und eines funktionierenden Kapitalmarkts. Unsinnige Belastungen bewirken das Gegenteil, wie etwa die Aktiengewinnsteuer, die die Wiener Börse knebelt. Oder die Bankensteuer nach dem Hypo-Alpe-Adria-Skandal, von der 40 Prozent an die Bundesländer gehen, ohne dass diese zur Bereinigung des von ihnen mitverschuldeten Debakels beitragen müssen. Auch die Forderung der Banken nach Einhebung einer Gebühr bei der Behebung von Geld bei Bankomaten ist mit der Bankensteuer in Verbindung zu bringen. Und nicht zuletzt mag wohl auch für die Verlagerung des gewinnbringenden Ostgeschäfts der UniCredit von Wien nach Mailand die österreichische Bankensteuer ins Gewicht gefallen sein.

Das Ende der CA und die entstandenen Folgeschäden mögen zugleich Mahnung und Ansporn für die dringende Notwendigkeit der Wiederherstellung Österreichs als starker, international renommierter Bank- und Finanzplatz sein.

## Literatur

- Hannes Androsch. Helmut Haschek. Karl von Bruck. Ein österreichisches Schicksal. In: Jochen Jung (Hg.). Österreichische Porträts. Leben und Werk bedeutender Persönlichkeiten. Bd I. Residenz Verlag. Wie-Salzburg. 1985. S. 164–192
- Hannes Androsch, Das Ende der Bequemlichkeit. 7 Thesen zur Zukunft Österreichs. Brandstätter Verlag, Wien 2013
- Hannes Androsch. Ein Schreckgespenst namens Chlorhühnchen. Gastkommentar. Format, 23. 4. 2015
- Hannes Androsch. Der Fluch der bösen Taten. Profil, 16.11.2015
- Hannes Androsch. Niemals aufgeben. Lebensbilanz und Ausblick. Aufgezeichnet von Peter Pelinka. Ecowin. Wals bei Salzburg. 2015
- Hannes Androsch. Josef Taus (Hg.). Österreich – Wohin soll das Land gehen? Überlegungen zur wirtschaftlichen Zukunft des Landes. NWV Neuer wissenschaftlicher Verlag, Wien 2015
- Karl Aush. Als die Banken fielen. Zur Soziologie der politischen Korruption. Wien. Theodor Kramer Gesellschaft 2013 (Neuausgabe der 1968 im Europa Verlag, Wien, erschienenen Erstveröffentlichung)
- Heinrich Benedikt. Geschichte der Republik Österreich. R. Oldenbourg. München 1954.
- Ralph Bollmann. Die TTIP-Gegner nerven. Das Abkommen mit Amerika ruft in Deutschland die größte Protestbewegung seit Jahrzehnten hervor. Woher kommt so viel Unvernunft? Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 25. 10. 2015
- Christina von Braun. Der Preis des Geldes. Aufbau Verlag, Berlin 2012
- Sebastian Dullien. Eurokrise. Verlorene Jahrzehnte. ZEIT ONLINE (<http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-01/euro-krise-griechenland-italien-bruttoinlandsprodukt-wachstum>)
- Barry Eichengreen. Hall of Mirrors. The Great Depression, the Great Recession, and the Uses and Misuses of History. Oxford University Press. 2015
- Robert Gordon. The Rise and Fall of American Growth: The US Standard of Living since the Civil War. Princeton University Press 2015

Beat Gygi. Wohin treibt die Weltwirtschaft? Die Weltwoche 7/2016

John Maynard Keynes. Revision des Friedensvertrages. Duncker & Humblot. München-Leipzig 1922

Thomas Mayer. From Zirp, Nirp, QU, and helicopter money to a better monetary system. Flossbach von Storch Research Institute. Economic Policy Note 16/3/2016

Christoph Pfluger. Das nächste Geld. Die zehn Fallgruben des Geldsystems und wie wir sie überwinden. Edition Zeitpunkt, Solothurn 2015

Joseph A. Schumpeter. Das Wesen des Geldes. Eine im Nachlass gefundene Schrift aus dem Jahr 1929, die posthum veröffentlicht wurde.

Joseph E. Stiglitz. »Wenn Blasen platzen: Die Finanzwelt am Abgrund« TV-Dokumentation. Spiegel. Geschichte 2014

Dr. Dr.h.c.mult. Hannes Androsch, geboren am 18. April 1938 in Wien, ausgebildeter Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, war Bundesminister für Finanzen (1970–81) und Vizekanzler (1976–81) in den Regierungen Kreisky I bis IV. Stellvertretender Generaldirektor, Jänner bis Juni 1981, und dann bis Ende Jänner 1988 Generaldirektor der CA Creditanstalt Bankverein. Anschließend Konsulent der Weltbank. 1989 Gründung der AIC Androsch International Management Consulting GmbH und Aufbau einer industriellen Beteiligungsgruppe. Der Großindustrielle ist Verfasser umfangreicher Publikationen, Träger zahlreicher Auszeichnungen und in seinem Selbstverständnis als Citoyen wirtschafts-, gesellschafts-, kultur- und wissenschaftspolitisch vielfältig engagiert.