



## Aufgeflogen

Bordmagazine lesen lohnt sich: Sie verraten viel darüber, was die Airline über ihre Kunden denkt **Seite 28**

# WEEKEND Agenda

www.ftd.de/agenda

# Dichtung und Wahrheit

Die Finanzkrise war eine vermeidbare Katastrophe. Das ist das Ergebnis der offiziellen Untersuchung des US-Kongresses. Die Kommission hat Millionen von Dokumenten gesichtet und mehr als 700 Zeugen verhört. Ihr Bericht ist ein Zeugnis des Wahns

Lukas Heiny, *Hamburg*, Zacharias Zacharakis, *New York*, Tobias Bayer, *Zürich*, Christine Mai, *Frankfurt*

Die Wahrheit des Phil Angelides steht in diesem Buch. Stolz reckt er es in die Luft. Auf dem Titel der Weißkopfseeadler samt Wappen und Olivenzweig, das Hoheitssiegel der Vereinigten Staaten von Amerika. „Hier steht alles drin“, ruft er.

In seinen schlanken Politikerhänden hält er den ersten offiziellen Bericht zu den Ursachen der Finanzkrise, die Fassung für die Geschichtsbücher, seine Fassung. Es ist ein niederschmetterndes Zeugnis für Staat und Finanzwirtschaft geworden. 576 Seiten, die den Irrwitz, die Gier, all die Gutgläubigkeit und Blindheit noch einmal aufleben lassen. Detailliert rekonstruiert aus Millionen von Dokumenten, E-Mails, geheimen Risikoberichten und den Aussagen von mehr als 700 Zeugen. „Diese Krise hätte verhindert werden können“, sagt Angelides mit steifem Gesichtsausdruck zu den Reportern, die sich im Halbkreis um ihn scharen. „Diese Katastrophe war von Menschen gemacht.“

Das ist seine Hauptbotschaft, so steht es in seinem Bericht. Die Verantwortlichen haben versagt. Die Börsenaufsicht SEC hätte mehr Kapital verlangen oder riskante Geschäfte verhindern können, wie es ihre Aufgabe gewesen wäre. Sie tat es nicht. US-Notenbank und Regulierungsbehörden wussten lange über die Probleme im Hypothekenmarkt Bescheid und hätten stärker durchgreifen können. Sie taten es nicht. Die Politiker kannten die Auswüchse im Kreditgeschäft spätestens seit 2003, sie hätten den Irrsinn bremsen können. Sie taten es nicht. Die Wall-Street-Banken, die Ratingagenturen, die Investoren wussten teilweise genau über den Schrott in den Bilanzen Bescheid, sie hätten die Risiken verringern können. Sie taten es nicht.

Warum nicht? Warum hatten das Land und der Rest der Welt am Ende nur zwei Horroralternativen: den totalen Kollaps und die Rettung des maroden Bankensystems mit Abermilliarden von Steuergeldern? Und vor allem: Wer hat Schuld daran?

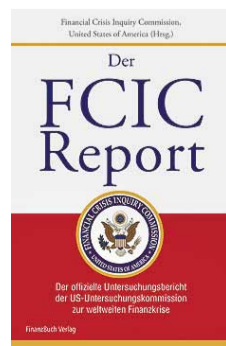
Im Mai 2009 setzte der US-Kongress eine Kommission zur Klärung dieser Fragen ein, bestehend aus sechs Demokraten und vier Republikanern. Die Leitung übernahm Phil Angelides, Jahrgang 1953, ein schlanker Mann mit scharfem Geist und autoritärem Führungsstil. Der Demokrat war einmal Kammerer von Kalifornien und Gegenkandidat von Arnold Schwarzenegger. Er hat den Ruf eines Bankkritikers. „Stellen Sie sich das hier als CSI Wall Street vor“, sagte er beim Amtsantritt. „Die Leute da draußen wollen verstehen, was passiert ist. Aus Wut, Verwirrung und aus Angst vor der Zukunft.“ Phil Angelides sollte Amerika die Krise erklären – eine politisch hochbrisante Mission.

Amerika ist tief verunsichert. Die Finanzkrise hat nicht nur das Vertrauen in den Bankensektor zerstört, sondern auch das Vertrauen in den Staat – und in sich selbst. Millionen Bürger verloren durch den Crash Ersparnisse, Jobs und Häuser. „11 000 Mrd. Dollar privates Vermögen und Rentengelder sind vernichtet“, stellt Angelides fest. Auf Jahrzehnte werden die ohnehin verschuldeten öffentlichen Haushalte nun gefesselt sein, während die Banken schon wieder Milliardengewinne machen.

Wo ist da die Gerechtigkeit? Wo die Sühne?

Politisch zerbricht das Land darüber in zwei Lager, genauso wie die Kommission selbst. Es geht bei der Deutung der Finanzkrise längst um mehr als um ein bisschen Wirtschaftsgeschichte. Es geht um den Kapitalismus, um Moral an den Märkten, um den Zusammenhalt in der Gesellschaft. Um Amerika.

Schon die erste öffentliche Anhörung der Kommission auf dem Capitol Hill in Washington sorgte weltweit für Wirbel. Angelides ließ gleich die Chefs der wichtigsten amerikanischen Großbanken antreten, inszeniert wie ein öffentliches Tribunal. „Wir wollen die Wahrheit, die harten Fakten“, schleuderte er ihnen entgegen. Die Manager mussten aufstehen zum Schwur, die Gründerväter der Nation schauten von Ölgemälden auf sie herab.



Als Goldman-Sachs-Chef Lloyd Blankfein seine Einlassung vom Zettel ablas, verkroch er sich fast hinter dem Eiskübel auf dem Tisch, seine Augen flackerten nervös. Immer wieder geriet er ins Stottern. Ja, man habe „Fehler gemacht“, sagte er. „Wir haben uns in einen Zustand der Nachlässigkeit hineingeredet“, Goldman sei gefangen gewesen in einem „Strudel des Marktes“, man habe aber nur die Wünsche der Investoren befriedigt. Von einem Schuldeingeständnis keine Spur, obwohl Angelides nachhakte, unterbrach, bohrte.

Charles Prince, früherer Chef der Citigroup, sagte in einem der Verhöre, der Kollaps am Häusermarkt sei „völlig unerwartet“ gekommen. Die Investorenlegende Warren Buffett sagte, nur „sehr, sehr wenige Leuten hätten die Blase vorhersehen können“, es sei eine „Massentäuschung“ gewesen. Und Fed-Chef Ben Bernanke sprach von einem „perfekten Sturm“. Ihre Botschaft: nicht schuldig.

Doch die Kommission verhörte auch andere, die Whistleblower aus dem Inneren der Geldmaschinen, die Kronzeugen der Gier. Aus ihren Aussagen rekonstruierte sie die Entwicklung der Krise. „Wir wollen Geschichte schreiben, nicht Geschichte umschreiben – und schon gar nicht, dass sie künftig umgeschrieben wird“, heißt es im Abschlussbericht.

Die Autoren holen weit aus. In den drei Jahrzehnten vor der Krise waren die rechtlichen Schranken aufgeweicht, ein gigantisches Schattenbankensystem entstand, in dem die bestehenden Schutzmechanismen wirkungslos blieben. „Wir hatten ein Finanzsystem des 21. Jahrhunderts mit dem Schutz des 19. Jahrhunderts“, schreiben sie. Ab 2000 wurde der Derivatehandel nicht mehr staatlich kontrolliert, ein „Wendepunkt“. In der Folge schwoll der Markt auf unvorstellbare 673 000 Mrd. Dollar an.

Ausgehend vom Häusermarkt nahm die Entwicklung irrwitzige Züge an. Angelo Mozilo, lange Zeit Chef des Hypothekenspezialisten Countrywide Financial, der nach der Krise als bislang einziger Topmanager eine hohe Strafe für sein Fehlverhalten zahlen musste, sprach vor der Kommission von einem Goldrausch, wie er ihn in 55 Jahren Berufserfahrung nicht erlebt hatte. „Normale Leute, Durchschnittsleute, fingen wie manisch an, Häuser zu kaufen, zu verkaufen und damit Geld zu verdienen.“

Die Hypothekenverschuldung der US-Haushalte stieg in den sechs Jahren zwischen 2001 und 2007 um fast so viel wie in den 200 Jahren zuvor. Und darunter mischte sich immer mehr Schrott. Die Aufsichtsbehörden, so legt die Kommission dar, unterschätzten das Problem, das daraus entstand. Sie schauten vor allem auf die Ramschhypotheken (Subprime) selbst, nicht aber auf die Produkte aus den Laboren der Wall Street, zu denen sie weiterentwickelt wurden: die Collateral Debt Obligations (CDOs). Die Banken bündelten darin riskante, hypothekenbesicherte Anleihen schlechter Bonität, um sie in verschiedenen Tranchen weiterzureichen. Diesen Derivaten bescheinigten die Ratingagenturen eine Topbonität – und halfen so, faule Kredite zu scheinbar lukrativen Investments umzuetikettieren. So ließ sich der Wetteneinsatz beliebig erhöhen. Als es nicht mehr genügend Hypotheken zum Verbriefen gab, fing vor allem Goldman Sachs an, „synthetische CDOs“ zu entwickeln. CDOs wurden gestückelt und in neue CDOs verpackt, die sich damit grenzenlos produzieren ließen. Solange die Häuserpreise stiegen, lief das Geschäft – und viele wurden sehr reich damit.

Angelides und seine Ermittlertruppe zeichnen diese Entwicklung sehr genau nach. Sie schildern den Wahnsinn, der zwar mit Formeln unterlegt war, aber kaum mit echten Werten. Mathematik statt Menschenverstand. „Die Verbriefung kann man wie ein Fließband verstehen“, erklärte der frühere Citigroup-Chef Charles Prince der FCIC. Hypothekenfirmen in ganz Amerika schlossen Kreditverträge mit teils wenig solventen Kunden, um sie an die Wall Street zu verkaufen, wo sie weiterverarbeitet wurden. „Wenn mehr und mehr Kredite als Rohstoff für die Verbriefung geschaffen werden, ist es wenig verwunderlich, wenn die Qualität immer

Fortsetzung auf Seite 26



Aufziehende Schatten an der Wall Street: Der Bericht über das Versagen an der **New Yorker Börse** könnte neue Klagen nach sich ziehen



Fortsetzung von Seite 25

schlechter wird und am Ende toxisch ist“, so Prince. Er selbst, darauf bestand er, habe erst im Juli 2007 von den Dimensionen erfahren. „Da wurden mir die Zahlen präsentiert, sie waren nicht schockierend. Aber dann wurden sie immer größer und größer.“

Dabei hatte es doch schon früh Anzeichen gegeben, dass etwas faul war. „Jeder auf der ganzen Welt wusste, dass es diese Hypothekenblase gab“, sagte der frühere SEC-Chef Richard Breeden der Kommission. „Ich meine, sie war nicht versteckt. Das war kein verstecktes Problem, irgendwo auf dem Mars oder dem Pluto oder sonst wo. Man kann nicht Billionen von Dollar in Hypotheken stecken, und die Leute merken nichts.“

Den Mythos, wonach die Krise eine unvermeidbare Katastrophe war, widerlegt die Kommission. „Diese Krise haben nicht Mutter Natur gemacht oder baufällige Computermodelle“, sagt Angelides. „Es waren Menschen.“ Wie Indizien in einem Prozess listet sein Bericht all die Warnungen auf, die überhört oder beiseitegeschoben wurden.

Die Zahl der internen Berichte von Banken über mögliche Hypothekenbetrügereien stieg nach einer FCIC-Studie schon zwischen 1996 und 2005 um das 20-Fache. Spätestens 2003 begann es zu rumoren. Beim kalifornischen Unternehmen Ameriquest, dem damals größten Verleiher im Subprime-Segment, offenbarten sich erstmals die Probleme der aggressiven Kreditvergabe. „Man musste nicht Sherlock Holmes sein, um zu merken, dass dort ein Schwund im Gange war“, sagte Pentiss Cox der Kommission. Der damalige Generalstaatsanwalt hatte Ameriquest verklagt, der Prozess endete mit einem Vergleich über 325 Mio. Dollar. In Washington wurde der Fall sehr genau ver-

olgt, wie der damalige oberste Wohnungsbaubeamte, Alphonso Jackson, der Kommission erzählte. „Wir hörten damals erste Gerüchte“, dass die Kreditfirmen „wilde Sachen machten und Kredite vergaben, die auf falschen Angaben beruhten“. Konsequenzen: keine.

Eine der größten amerikanischen Geldanlagefirmen, Pimco, stieg bereits 2005 wegen „ernster Anzeichen einer Blase“ weitgehend aus dem Hypothekengeschäft aus. Bis Ende 2006 reduzierten Großbanken ihre Engagements. Und – wie erst während der Ermittlungen herauskam – vor allem Goldman begann, Milliarden auf das Platzen der Blase zu wetten und trotzdem weiter hypothekenbasierte Produkte zu verkaufen, unter anderem an die deutsche IKB-Bank, die im Zuge der Finanzkrise beinahe pleiteging und gerettet werden musste.

„Lasst uns die Sachen aggressiv vertreiben, denn es wird sehr gute Möglichkeiten geben, wenn der Markt in noch größeren Stress gerät, und wir wollen das auszunutzen“, schrieb Goldmans Finanzchef David Viniar in einer E-Mail, seine Mitarbeiter schimpften, dass sie „Müll vertreiben“.

Die Regulierungsbehörden reagierten viel zu spät. Christopher Cox, SEC-Chairman von 2005 bis 2009, gestand der Kommission: „Die Aufsicht der SEC über die Investmentbanken war von Anfang an voller Fehler.“ Nicht besser agierte die Notenbank Fed. Auch sie erhielt frühzeitig Warnungen, auch sie unternahm nichts gegen die herausziehende Krise, wie die Kommission belegt. Die Fed nahm danach bereits 2004 Notiz von den Problemen am Hypothekenmarkt – aber sie tat zu wenig. „Innerhalb des Boards verstanden die Leute, das viele Kredite extreme Formen annahmen“, sagte Susan Bies, damals zuständig für die Sicherheitsberichte an das Board.

Und seit Ende 2005 hatte Sabeth Siddique für die Fed den Hypotheken-Markt untersucht, seine Ergebnisse bezeichnete er als „sehr alarmierend“. Erst nach einem Jahr Debatte verabschiedete die Behörde

nicht bindende Richtlinien. Im Juli 2008, als alles zu spät war, gab es neue Regeln. Der frühere Fed-Chef Alan Greenspan wies vor der Kommission dennoch alle Vorwürfe von sich.

Es gibt für diese Jahrhundertkrise nicht den einen Fehler, der alles auslöste, den einen Schuldigen. Das hat auch Kommissionschef Angelides immer wieder betont. Es war ein System von Versagen und absichtlichem Schweigen, in dem die frühen Warner sich nicht durchsetzen konnten.

Wie bei der Citigroup. 2006 wurde der Bankenveteran Richard Bowen zum Chefprüfer ernannt, er sollte die Qualität der Hypotheken überwachen, die von der Tochter Citifinancial an Investoren weiterverkauft wurden. Im Juni 2006 entdeckte er, dass 60 Prozent der Kredite nicht den Richtlinien entsprachen – die Investoren hätten die Bank zwingen können, sie zurückzukaufen. Bowen versuchte das Topmanagement der Bank zu warnen. „Doch obwohl sie die Bedenken teilten, geschah nichts“, sagte Bowen der Kommission. Im Gegenteil: Die Bank senkte ihre Standards sogar noch, um das Geschäft anzutreiben. „Zusammen mit den anderen Lemmings jagten wir auf die Klippen zu“, sagte Bowen.

Schließlich kontaktierte er Robert Rubin, einen der mächtigsten Männer der Bank. Bowen schickte ihm ein Memo mit der Betreffzeile: „URGENT – READ IMMEDIATELY“. Er schilderte darin, dass Milliardenverluste drohten. Danach sei er in der Bank kaltgestellt worden, sagte Bowen. Rubin dagegen erklärte der Kommission, die Bank habe den Fall sofort behandelt und das Prüfsystem umgestellt. Doch vieles lief einfach weiter.

Der Vorstandschef der Citigroup, Charles Prince, rechtfertigte sich vor der Kommission, die Bank habe nicht aussteigen können. „Es war nicht glaubhaft für einzelne Institutionen, einseitig auszusteigen.“ Am Ende musste der Staat der Bank helfen, Prince verlor seinen Job.

Die Ratingagenturen brauchten bis zum Sommer 2007, um den Wertverlust bei den CDOs zu erkennen. Ihnen wirft die Kommission „essenzielle Fehler“ vor. Bei einer öffentlichen Anhörung in New York zürnte Kommissionschef Angelides, Moody's sei eine „Fabrik“ für Falschbewertungen gewesen: „Neun von zehn waren falsch!“ Moody's-Chef Raymond McDaniel ließ das Donnerwetter mit rotem Kopf und zitternden Händen über sich ergehen. Viel mehr als eine Pflichtschuldigung verlas er nicht.

Nicht alles, was die Ermittler hörten, war aufregend und neu, doch einiges sorgte für Unruhe an den Märkten. Immer wieder leiteten sie Daten an Justizministerium und Strafverfolgungsbehörden weiter, Experten rechnen nun mit neuen Klagen. Nach der politischen dürfte auch die juristische Aufarbeitung der Krise neuen Schwung erhalten.

Brisant sind etwa die Zahlen, die die Kommission von Unternehmen Clayton erhalten hat, das bislang in der Aufarbeitung der Krise kaum eine Rolle spielte. Clayton überprüfte für fast alle Großbanken die Qualität der Hypothekenkredite, die kleine Banken an ihre Kunden vergeben hatten und an die Großen weiterverkauften wollten. Unter 911 039 geprüften Kredi-

„Solange die Musik noch spielt, musst du aufstehen und tanzen. Wir tanzen noch“

CHARLES PRINCE, Vorstandschef der Citigroup im Sommer 2007



14. Januar 2010 Zur ersten Anhörung vor der Financial Crisis Inquiry Commission kommen die Chefs der vier größten US-Banken. Im Mittelpunkt: Goldman-Sachs-Chef Lloyd Blankfein

ten waren elf Prozent toxisch – und die Großbanken kauften sie trotzdem. „Es gab bislang nie konkrete Zahlen und tatsächliche Beweise, die das Ausmaß dieser Ignoranz genau beziffert hätte“, sagt der Rechtsprofessor Peter Henning von der Wayne State University. Nun könnte der FCIC-Bericht die Basis für neue Ermittlungen sein.

Bereits seit Mitte des vergangenen Jahres versuchen die Käufer solcher toxischer Finanzprodukte verstärkt die Banken und Emittenten dazu zu zwingen, die praktisch wertlosen Papiere zurückzukaufen. Anfang Januar dieses Jahres etwa hat die Bank of America mehr als 2,7 Mrd. Dollar an die beiden Hypothekenfinanzierer Freddie Mac und Fannie Mae überweisen müssen. Nach Analystenschätzungen soll es um bis zu 80 Mrd. Dollar in der Branche gehen. Die Ergebnisse der FCIC dürften den Investoren sehr gelegen kommen.

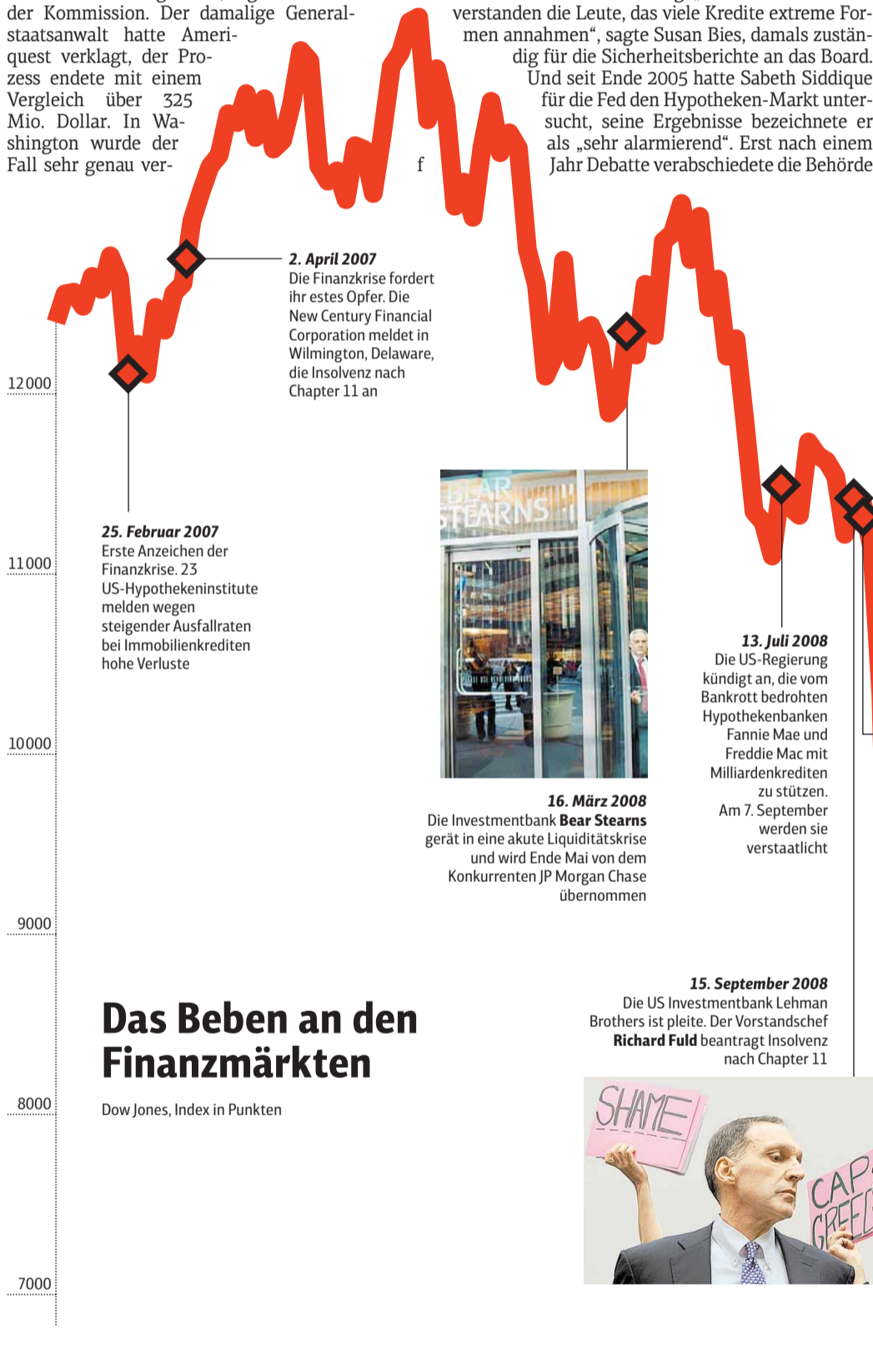
Allerdings sind nur zivilrechtliche Prozesse zu erwarten. Ähnlich wie in Deutschland hat es in der juristischen Aufarbeitung der Finanzkrise bisher keine einzige strafrechtliche Verurteilung gegeben. Zwar ermittelte die Börsenaufsicht SEC gegen Goldman Sachs und die Citigroup, doch zu einer Anklage kam es nicht. Goldman zahlte in einem Vergleich 550 Mio., Citi 75 Mio. Dollar.

Persönlich belangt wurde bisher nur Angelo Mozilo, der Gründer und Ex-Chef des Hypothekenfinanzierers Countrywide. Mozilo zahlte im Oktober 2010 in einem Vergleich 67,5 Mio. Dollar – die höchste Geldstrafe gegen einen Konzernchef, die je von der Börsenaufsicht verhängt wurde. „In all meinen Jahren im Geschäft habe ich noch nie ein Produkt gesehen, das toxischer ist“, hatte er an einen Kollegen geschrieben. Seinen Kunden hatte er nichts erzählt.

Einen Schlusstrich unter die Finanzkrise können Phil Angelides und seine Mitstreiter also noch nicht ziehen. Ist ihr Bericht nun die Wahrheit?

Eben darüber ist die Kommission selbst zerstritten. Die vier Republikaner in der FCIC haben einen eigenen Bericht angekündigt, der mehr auf systemische Risiken eingehen soll, etwa die Kreditblase oder die Housingpolitik, die die Exzesse erst ermöglicht hätten. Der tiefe politische Riss, der Amerika seit Ausbruch der Krise durchzieht, verläuft mitten durch die Kommission. Die Deutung des Unfassbaren will keiner dem politischen Gegner überlassen.

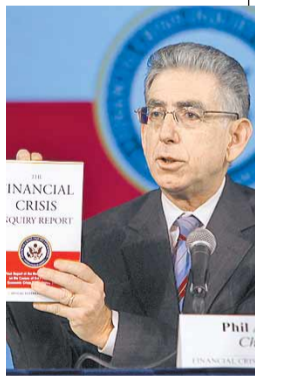
Phil Angelides ficht das nicht an. Für ihn ist das Buch die Wahrheit. Seine Wahrheit. „Die größte Tragödie wäre es, wenn wir in den Chor derer einstimmen würden, die sagen, nichts habe gegen diese Krise getan werden können“, sagt er. „Wir sind überzeugt“, und er zeigt dabei auf den dicken Wälzer, „dass dies ein gutes, historisches Dokument ist.“



16. März 2008 Die Investmentbank Bear Stearns gerät in eine akute Liquiditätskrise und wird Ende Mai von dem Konkurrenten JP Morgan Chase übernommen



23. März 2009 US-Finanzminister Timothy Geithner stellt einen milliardenschweren Rettungsplan vor, um den Banken ihre Giftpapiere abzukaufen



27. Januar 2011 Als Vorsitzender der Financial Crisis Inquiry Commission präsentiert Phil Angelides den Abschlussbericht

ANNES ANTWORT DIE KOLLEGIN SPIELT DAS LUDER



Als Beraterin und Coach kennt sich Anne Weitzdörfer mit Problemen im Büro bestens aus. Jede Woche beantwortet sie hier Ihre Fragen

**Das Problem** Ich arbeite in einer Anwaltskanzlei und habe eine junge Kollegin mit einer wirklich guten Figur. Sie liebt amerikanische (Anwalts-)Serien und lebt danach. Zum Beispiel trägt sie im Büro Klamotten, die ich zu sexy finde. Die Röcke sind kurz, die Stiefel sehr hoch, und dazu bewegt sie sich auf diese gewisse Art und schwenkt ihre langen Haare. Ich glaube, die Männer in der Kanzlei finden das prima, und sie genießt es offensichtlich. Ich finde es unprofessionell, und es stört mich sehr. Was kann ich tun?

BIRGIT, 30 JAHRE, ANWALTSKANZLEI

**Annes Antwort** Wenn ich mir vorstelle, wie Ihnen jeden Morgen die Galle hochsteigt, wenn die Kollegin gut gelaunt und noch besser aussehend mit einem Coffee-to-go in der Hand ins Büro kommt, bin ich sofort

in der Serienwelt. Nur schade, dass Sie dabei mehr oder weniger freiwillig in die Rolle der etwas pummeligen, giftigen Kollegin geschlüpft sind.

Die Szene läuft fröhlich weiter, wenn Sie die Kollegin ansprechen: Ihr frauentypisch prüfender Blick gleitet von oben nach unten, während Ihnen etwas hässlich Spitzes über die Lippen kommt. Ihre Kollegin kontert selbstbewusst in ruhigem Ton und mit nicht minder herablassendem Blick: „Wo liegt dein Problem, Schätzchen?“ Keine Antwort der Welt lässt Sie jetzt gut aussehen. Ich glaube nicht, dass Sie sich dem aussetzen wollen.

Gucken wir mal in Ihr Umfeld: Wenn Sie Kollegen und Kunden fragen würden, fände der eine den Stil der Kollegin „scharf“, der nächste

„billig“ und der letzte, „dass die Kollegin das gar nicht nötig hat“ – aber ich bin sicher, ändern möchte es keiner. Denn glotzen macht Spaß, sind wir doch mal ehrlich.

Außerdem weiß jede Frau, was sie tut. Diejenige, der die Antennen für die Reaktionen Ihrer Umwelt gänzlich fehlen, möchte ich sehen. Dazu hat fast jede die gute Freundin, die bei groben Fehlgriffen den Alarm auslöst. Und sollte diese Instanz nicht greifen, wäre es die Aufgabe der Partner Ihrer Kanzlei, etwas zu sagen – aber ganz sicher nicht Ihre! Hätten diese das Gefühl, dass Ihre Kollegin durch Ihr Äußeres das Ansehen der Kanzlei beschädigt, würden sie ihr freundlich, aber bestimmt nahelegen, auf ein etwas dezenteres Äußeres zu achten. Und da das offenbar keiner tut, liegt die

Vermutung nahe, dass Sie mit Ihrem Problem allein auf weiter Flur sind.

Ich komme nicht umhin, die Aufmerksamkeit auf Sie zu lenken und die Frage zu stellen, warum es hier eigentlich geht. Womit sind Sie unzufrieden? Mit dem Inhalt Ihres Kleiderschranks? Der Figur? Haben Sie gerade keinen Schlag bei Männern? Sie kennen sich doch selbst am besten und wissen, wo es hakt. Ich kann Ihnen nur raten: Nehmen Sie sich ernst und packen es an! „Kriege ich aber nicht hin“, maulen Sie jetzt. Stimmt nicht. Wer etwas wirklich will, kriegt es auch hin!

**Kontakt** Auch Sie haben ein Problem im Job oder mit Kollegen? Schreiben Sie an [frageanne@guj.de](mailto:frageanne@guj.de). Zuschriften werden vertraulich behandelt. Alle Antworten von Anne unter [www.ftd.de/anne](http://www.ftd.de/anne)

IMPRESSUM

Die Financial Times Deutschland ist überregionales Pflichtblatt aller acht deutschen Wertpapierbörsen.  
**Sprecher des Chefredakteurskollegiums:** Steffen Klusmann  
**Chefredakteur:** Stefanie Burgmaier (Börse Online), Dr. Nikolaus Förster (Impulse), Steffen Klusmann (Capital, FTD)  
**Stellvertretende Chefredakteure:** Christian Baulig (Capital), Sven Clausen (FTD), Gereon Kruse (Börse Online), Paul Prandl (Capital), Stefan Weigel (FTD)  
**Artredakteur:** Dominik Arndt, Carsten Lüdemann (Sv)  
**Geschäftsführende Redakteurin:** Isabelle Arnold  
**Chef vom Dienst:** Cosima Jäckel, Sven Sorgenfrey (Sv)  
**Bildchef:** Peter Raffelt, Jose Blanco (Sv)  
**Unternehmens:** Guido Wallmört (Ltg.), Jon Paterek (Sv)  
**Politik:** Andreas Theysen (Ltg.)  
**Finanzen:** Tim Bartz, Ina Lockhart (Ltg.), Christian Kirchner (Sv)  
**Geld:** Jochen Mörsh (Ltg.)  
**Geld:** Helmut Kipp (Sv)  
**Online:** Frank von Buttler (Ltg.)  
**Verantwortlich im Sinne des Pressegesetzes:** Steffen Klusmann.  
 Sitz des Ressorts Politik ist Berlin, der Ressorts Finanzen und Geld Frankfurt am Main, im Übrigen Hamburg.  
 „Financial Times“, „Financial Times Deutschland“ and „FTD“ are registered trade marks of The Financial Times Limited and used under license. The Financial Times Limited is neither the publisher nor responsible for the content of this publication.  
**G+J Wirtschaftsmedien GmbH & Co. KG**  
 Am Baumwall 11, 20459 Hamburg  
 Brieffach 02, 20444 Hamburg  
 Tel.: 040/37 05-0  
**Geschäftsführer:** Dr. Bernd Buchholz, Ingrid M. Haas  
**Verlagsleitung:** Jan Honsel, Dr. Albrecht von Arnswald  
**Gesamtanzeigeneleiterin:** Helma Spieker  
**Anzeigeneleiter:** Jens Kauerauf  
**Vertrieb:** DFP Deutscher Pressevertrieb, Leitung: Christopher Hopfner, Düsternstr. 1-3, 20555 Hamburg  
**ISSN 1615-4118**  
**Nachdruckrechte/Syndication:** Picture Press Bild- und Textagentur GmbH, Koordination: Petra Martens; Anfragen: Isabella Kamauf, Tel.: 040/37 05-2590, E-Mail: [kamauf@pictura.de](mailto:kamauf@pictura.de)  
**Druck:** Presse-Druck- und Verlags-GmbH, 86167 Augsburg; Mannheimer Morgen Großdruckerei und Verlag GmbH, 68167 Mannheim; Druck- und Verlagszentrum GmbH & Co. KG, 58099 Hagen; BVZ Berliner Zeitungsdruck GmbH, 10565 Berlin