

RUDI ZAGST / JOHANN GOLDBRUNNER / ANDREAS SCHLOSSER



Zunah an der Sonne

Die größten Pleiten
der Finanzgeschichte

FBV

RUDI ZAGST / JOHANN GOLDBRUNNER / ANDREAS SCHLOSSER

Zu nah an der Sonne

RUDI ZAGST / JOHANN GOLDBRUNNER / ANDREAS SCHLOSSER

Zu nah an der Sonne

**Die größten Pleiten
der Finanzgeschichte**

FBV

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Korrektorat: Matthias Michel
Satz: Manfred Zech, Landsberg am Lech
Druck: CPI, Ebner & Spiegel, Ulm

1. Auflage 2010

© 2010 FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte vorbehalten, einschließlich derjenigen des auszugsweisen Abdrucks sowie der foto-mechanischen und elektronischen Wiedergabe. Dieses Buch will keine spezifischen Anlageempfehlungen geben und enthält lediglich allgemeine Hinweise. Autor, Herausgeber und die zitierten Quellen haften nicht für etwaige Verluste, die aufgrund der Umsetzung ihrer Gedanken und Ideen entstehen.

Für Fragen und Anregungen:

zagst@finanzbuchverlag.de

ISBN Print 978-3-89879-502-9

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86248-079-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

*»A smart man learns from his own mistakes,
a wise man learns from the mistakes of others,
and a fool never learns«¹*

Unseren Familien

Rudi Zagst, Johann Goldbrunner, Andreas Schlosser

VORWORT

Die Jahre 2008 und 2009 waren geprägt von großen Verlusten und Zusammenbrüchen von Banken und anderen Finanzinstitutionen. Zu allem Überfluss blieben die schlechten Nachrichten nicht auf die Finanzbranche beschränkt, sondern wirkten sich auch in Form einer heftigen Rezession auf andere Wirtschaftsbereiche aus. Damit hat die sog. »Subprime-Krise« ohne Frage den zweifelhaften Ruhm erlangt, die schwerste Finanz- und Wirtschaftskrise seit der Großen Depression zu sein. Ein prominentes Opfer der Krise ist die US-Investmentbank Lehman Brothers. Bereits vor Lehman Brothers und der Subprime-Krise gab es jedoch eine Vielzahl kleinerer und größerer *Pleiten* von Finanzinstitutionen und anderen Akteuren an den Finanzmärkten. Dieses Buch *beschreibt einige der bekanntesten Fälle ihrer Zeit* und arbeitet sie in Form von Fallstudien auf.

Das gemeinsame Element all dieser Fälle bildet das **Risikomanagement**. Dieses wird nicht nur im Finanzbereich betrieben. Das Management von Risiken ist – bewusst oder unbewusst – ein zentraler Teil des täglichen Lebens. Häufig beinhaltet es die Minimierung von Risiken. Diese erfolgt z.B. ohne großes Nachdenken beim Überqueren einer vielbefahrenen Straße mittels eines Zebrastreifens. Eine ganz bewusste Risikominimierung wird mit dem Abschluss von Versicherungen vorgenommen. Das »Management« von Risiken bedeutet jedoch auch, Risiken einzugehen. Auch dieses Element gehört zum alltäglichen Leben. Häufig werden Risiken unbewusst eingegangen. Manchmal wird jedoch auch sehr bewusst ein großes Risiko in Kauf genommen, z.B. beim Fallschirmspringen, weil die damit verbundene Freude für den Fallschirmspringer einen großen Nutzen darstellt.

In der Finanzbranche ist das Risikomanagement ein wesentlicher Teil des Kerngeschäfts. Banken, Versicherungen und andere Teilnehmer an den

Finanzmärkten gehen Risiken (meist) ganz bewusst ein, weil sie dafür einen entsprechenden Gewinn erwarten. Mögliche Ursachen für solche Risiken können vielfältig sein. Sie reichen von der Vergabe von (Subprime-) Darlehen an Hauskäufer über die Vergabe von Krediten an kleine und große Unternehmen bis hin zur reinen Spekulation mittels komplexer Derivate. Aufgrund dieses Stellenwerts ist das Risikomanagement meist sehr professionell organisiert. Dennoch geschehen auch hier Fehler. Diese münden meist in verhältnismäßig kleine Verluste. Manchmal sind die Fehler jedoch so gravierend, dass sie für die betroffene Institution ernsthafte Probleme nach sich ziehen oder sogar den Zusammenbruch bedeuten.

Einige dieser Problemfälle wurden so bekannt, dass populäre Bücher über sie verfasst wurden. Eine wesentlich größere Menge an Literatur findet sich zum breiten Gebiet des Risikomanagements. Diese reicht von einfach gehaltenen Einführungen bis hin zu anspruchsvollen Modellen und Bewertungsverfahren für komplexe Finanzprodukte. Das **Ziel** dieses Buches ist es nun, beide Felder miteinander zu verbinden: Im Rahmen der ausgewählten **Fallstudien** sollen sowohl interessante Fallbeschreibungen als auch das zum Verständnis notwendige **Hintergrundwissen im Bereich des Risikomanagements** vermittelt werden.

Dazu ist jede Fallstudie in drei Teile unterteilt: Im ersten Teil wird der Fallhergang erläutert. Die Erläuterungen zielen dabei auf ein gutes Gleichgewicht zwischen kurzweiliger Lesbarkeit und akkurater Faktendarstellung ab. Der zweite Teil einer jeden Fallstudie bringt dem Leser das notwendige Hintergrundwissen näher. So wird bei einigen Fällen zunächst allgemeines Hintergrundwissen aufgearbeitet, welches zum Verständnis des Fallhergangs notwendig ist. Im Anschluss daran wird auf die im Fall involvierten Risiken eingegangen, bevor dann Möglichkeiten zum Umgang mit diesen Risiken aufgezeigt werden. Zu guter Letzt folgen im dritten Teil jeder Fallstudie die »**Lessons Learned**«, die ganz in Anlehnung an das eingangs genannte Zitat die wichtigsten Lehren aus dem jeweiligen Fall wiedergeben.

Zusätzlich zu dieser einfachen Struktur enthält das Buch einige weitere Elemente, die das Lesen erleichtern sollen:



Hintergrundinformation

Erläuterung eines Konzepts

Während die Erläuterung von Hintergrundinformationen prinzipiell im zweiten Teil einer jeden Fallstudie zu finden ist, enthält bereits der erste Teil »braune Kästen«, in denen zum Verständnis des Falls wichtige Punkte erläutert werden. Leser, die mit dem entsprechenden Thema bereits vertraut sind, können diese Kästen getrost überspringen, allen anderen sei die Lektüre ans Herz gelegt.

Definition

Definition einer Risikokategorie

Meist ist intuitiv klar, was ein »Risiko« ist und was sich hinter einem betrachteten Risikobegriff verbirgt. Oft sind jedoch auch die verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten sehr vielfältig. Um eine Grundlage für die Betrachtung der entsprechenden Risiken zu haben, wird für jede Risikokategorie eine Definition gegeben, welche sich in einem »goldfarbenen Kasten« findet.

Zum Fall

Bezugnahme auf den Fall

Wie oben bereits angesprochen, werden im zweiten Teil Hintergrundwissen sowie die involvierten Risiken erläutert. Diese Erläuterungen sind zunächst allgemein gehalten und ohne direkten Bezug zum betrachteten Fall. Am Ende jedes Abschnitts mit Hintergrundwissen und Risikobetrachtungen findet sich jedoch stets ein »blauer Kasten«. Hier wird das erläuterte Hintergrundwissen ganz konkret auf den Fall angewandt und bspw. verdeutlicht, inwiefern die jeweils erläuterte Risikokategorie in diesem wirksam war.

Bevor das Buch nun zu den Fallstudien übergeht, sei die Gelegenheit genutzt, ausdrücklichen Dank auszusprechen. Dieser gilt zunächst einigen Personen, die uns beim Verfassen des Buches mit Interviews zu ihrem jeweiligen Fachgebiet unterstützt haben. Neben einigen anonymen Interviewpartnern sind hier Dr. André Horovitz, Kai-Uwe Radde, Jens Willershhausen und Andreas Schneider zu nennen.

Last but not least geht ein ganz besonderes Dankeschön an Carmen Büttner, Stefan Schlosser und Bernadette Neuroth sowie Markus Kalepky, die mit ihrer großartigen Unterstützung und ihren Anregungen zur Entstehung dieses Buches wesentlich beigetragen haben.

Nun wünschen wir allen Lesern eine interessante Zeit mit dieser hoffentlich spannenden und aufschlussreichen Lektüre!

Rudi Zagst

Johann Goldbrunner

Andreas Schlosser

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	17
Crédit Lyonnais	21
1. Der Fall.....	23
1.1 Eine kurze Geschichte des Crédit Lyonnais	23
1.2 International Bankers Incorporated Holding.....	31
1.3 Altus Finance	35
1.4 Société de banque occidentale.....	40
1.5 Crédit Lyonnais Banque Nederlande.....	43
1.6 Rolle der Behörden und Jean-Yves Haberers	49
1.7 Folgen des Falls	55
2. Hintergrundwissen.....	60
2.1 Involvierte Risiken.....	60
2.1.1 <i>Risiken durch externe Einflussnahme</i>	<i>60</i>
2.1.2 <i>Risiken durch mangelnde Kontrollstrukturen</i>	<i>62</i>
2.1.3 <i>Markt-, Kredit- und operationelle Risiken</i>	<i>71</i>
2.2 Umgang mit den involvierten Risiken	76
2.2.1 <i>Externe Kontrollstrukturen für Banken im Staatsbesitz .</i>	<i>76</i>
2.2.2 <i>Rolle des Risikomanagements in Banken.....</i>	<i>85</i>
3. Lessons Learned.....	123
3.1 Handlungsempfehlungen aus dem Fall Crédit Lyonnais	123
3.2 Allgemeine Lehren aus dem Fall.....	127

Riggs Bank	131
1. Der Fall.....	133
1.1 Entwicklung der Riggs Bank bis 2002	134
1.2 Beziehung der Riggs Bank zu Augusto Pinochet.....	142
1.3 Beziehung der Riggs Bank zu Äquatorialguinea.....	154
1.4 Die Rolle der Aufsichtsbehörden im Fall Riggs.....	165
1.5 Folgen des Falls	168
2. Hintergrundwissen	171
2.1 Allgemeines Hintergrundwissen.....	171
2.1.1 Geldwäsche im Allgemeinen und Anti-Geldwäsche- vorschriften in den USA.....	171
2.1.2 Bankenaufsicht in den USA	181
2.2 Involvierte Risiken.....	191
2.2.1 Operationelle Risiken	191
2.2.2 Reputationsrisiken.....	200
2.3 Umgang mit den involvierten Risiken	207
2.3.1 Umgang mit operationellen Risiken.....	207
2.3.2 Umgang mit Reputationsrisiken	239
3. Lessons Learned.....	246
3.1 Handlungsempfehlungen aus dem Fall Riggs Bank	246
3.1.1 Zur Vermeidung der aufgetretenen operationellen Risiken	247
3.1.2 Zur Vermeidung der aufgetretenen Reputationsrisiken ..	250
3.2 Allgemeine Lehren aus dem Fall	252
Orange County	255
1. Der Fall.....	257
1.1 Orange County und der Orange County Investment Pool..	258
1.2 Portfolio des Orange County Investment Pools.....	266
1.3 Entwicklungen im Jahr 1994	281
1.4 Insolvenz Orange Counties	292
1.5 Folgen des Falls	300

2. Hintergrundwissen	307
2.1 Allgemeines Hintergrundwissen	307
2.1.1 Zinsstrukturen	307
2.1.2 Zinsinstrumente	313
2.2 Involvierte Risiken	331
2.2.1 Zinsänderungsrisiken	332
2.2.2 Liquiditätsrisiken	336
2.2.3 Rechtsrisiken	340
2.2.4 Operationelle Risiken	341
2.3 Umgang mit den involvierten Risiken	343
2.3.1 Messung von Zinsänderungsrisiken	343
2.3.2 Management von Anleiheportfolios	353
3. Lessons Learned	359
3.1 Handlungsempfehlungen aus dem Fall Orange County	359
3.2 Allgemeine Lehren aus dem Fall	362
4. Anhang	365
Metallgesellschaft	369
1. Der Fall	371
1.1 MGRMs Geschäftsstrategie	371
1.2 Struktur der angebotenen Festpreislieferverträge	375
1.3 Strategie zur Absicherung der Lieferverpflichtungen	382
1.4 Probleme der verwendeten Absicherungsstrategie	391
1.5 Krise infolge der verfolgten Absicherungsstrategie	400
1.6 Folgen der Verluste bei MGRM	404
2. Hintergrundwissen	409
2.1 Allgemeines Hintergrundwissen	409
2.1.1 <i>Forwards und Futures im Ölgeschäft</i>	409
2.1.2 <i>Ölmärkte und ihre Besonderheiten</i>	426
2.2 Involvierte Risiken	437
2.2.1 <i>Marktrisiken</i>	437

2.2.2	<i>Liquiditätsrisiken</i>	442
2.2.3	<i>Kreditrisiken</i>	447
2.2.4	<i>Operationelle Risiken</i>	449
2.3	Umgang mit den involvierten Risiken	452
2.3.1	<i>Der Umgang mit Derivaten in Nicht-Banken</i>	452
2.3.2	<i>Diskussion der verwendeten Absicherungsstrategie</i>	458
3.	Lessons Learned	471
3.1	Handlungsempfehlungen aus dem Fall Metallgesellschaft	471
3.2	Allgemeine Lehren aus dem Fall	474
	Barings Bank	477
1.	Der Fall	479
1.1	Entwicklung der Barings Bank	479
1.2	Nick Leasons Entsendung nach Asien	482
1.3	Betrügerische Handlungen.....	495
1.4	Vorfälle Anfang 1995	509
1.5	Insolvenz der Barings Bank und ihre Konsequenzen.....	521
1.6	Rolle der Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsbehörden	527
2.	Hintergrundwissen	535
2.1	Involvierte Risiken.....	535
2.1.1	<i>Operationelle Risiken</i>	535
2.1.2	<i>Marktrisiken</i>	543
2.1.3	<i>Liquiditätsrisiken</i>	553
2.2	Umgang mit den involvierten Risiken	558
2.2.1	<i>Kontrollstrukturen zur Vermeidung betrügerischer Handelsaktivitäten</i>	558
2.2.2	<i>Der Umgang mit Marktrisiken im Handelsgeschäft von Banken</i>	567

3. Lessons Learned.....	575
3.1 Handlungsempfehlungen aus dem Fall Barings Bank....	576
3.2 Allgemeine Lehren aus dem Fall.....	578
Long-Term Capital Management	583
1. Der Fall.....	585
1.1 Die Vorgeschichte von LTCM.....	585
1.2 LTCM und seine anfänglichen Investitionsstrategien	593
1.3 Anwendung weiterer Investmentstrategien	611
1.4 Entwicklungen im Jahr 1998.....	623
1.5 Entwicklungen nach dem Zusammenbruch.....	640
2. Hintergrundwissen	648
2.1 Involvierte Risiken.....	648
2.1.1 <i>Marktrisiken</i>	648
2.1.2 <i>Liquiditätsrisiken</i>	660
2.1.3 <i>Kreditrisiken</i>	663
2.1.4 <i>Modellrisiken</i>	666
2.2 Umgang mit den involvierten Risiken	668
2.2.1 <i>Value-at-Risk-Modelle und ihre Beschränkungen</i>	669
2.2.2 <i>Stresstests zur Analyse extremer Marktsituationen</i>	679
3. Lessons Learned.....	684
3.1 Handlungsempfehlungen aus dem Fall LTCM	684
3.2 Allgemeine Lehren aus dem Fall.....	685
Lehman Brothers	691
1. Der Fall.....	693
1.1 Verbreitung von Verbriefungen und damit verbundene Entwicklungen auf dem US-Hypothekenmarkt bis 2006	693

1.2	Entwicklung von Lehman Brothers und der Ausbau des Verbriefungsgeschäfts	710
1.3	Offener Ausbruch der Krise in 2007	721
1.4	Entwicklung von Lehman Brothers in der Krise	734
1.5	Folgen der Lehman-Insolvenz	744
2.	Hintergrundwissen	751
2.1	Involvierte Risiken.....	751
2.1.1	<i>Kreditrisiken</i>	751
2.1.2	<i>Systemische Risiken</i>	754
2.1.3	<i>Liquiditätsrisiken</i>	758
2.1.4	<i>Modellrisiken</i>	762
2.2	Umgang mit den involvierten Risiken	766
2.2.1	<i>Vermeidung systemischer Risiken</i>	766
2.2.2	<i>Umgang mit Liquiditätsrisiken</i>	770
3.	Lessons Learned.....	775
3.1	Handlungsempfehlungen aus dem Fall Lehman Brothers .	775
3.2	Allgemeine Lehren aus dem Fall.....	776
	Literaturverzeichnis	781
	Anmerkungen.....	811
	Stichwortverzeichnis	889

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

\$D	Dollar Duration
ABCP	Asset-Backed Commercial Paper
ABS	Asset-Backed Securities
ADP	Alternate Delivery Procedure
ÄG	Äquatorialguinea
AML	Anti Money Laundering
BBA	British Bankers Association
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BFS	Barings Futures Singapore
BIZ	Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
BoE	Bank of England
BSL	Barings Securities Ltd.
C & L	Coopers & Lybrand
CAPM	Capital-Asset-Pricing-Model
CBOT	Chicago Board of Trade
CD	Certificate of Deposit
CDO	Collateralized Debt Obligation
CDR	Consortium de Réalisation
CDS	Credit Default Swap
CLBN	Crédit Lyonnais Banque Nderlande
CMBS	Commercial Mortgage-Backed Securities
CME	Chicago Mercantile Exchange
CMO	Collateralized Mortgage Obligation
COP	Certificate of Participation
CSFB	Crédit Suisse First Boston
CTR	Currency Transaction Report
D	Duration
DEM	Deutsche Mark
DVBP	Dollar Value of a Basis Point

ED	Effective Duration
EFP	Exchange of Futures for Physicals
EIC	Examiner in Charge
ENA	École Nationale de Administration
Fannie Mae	Federal National Mortgage Association
FATF	Financial Action Task Force
FED	Federal Reserve Board
FF	Französischer Franc
FFC	Firm Flexible Contract
FHA	Federal Housing Administration
FinCEN	Financial Crimes Enforcement Network
FOMC	Federal Open Market Committee
Freddie Mac	Federal Home Loan Mortgage Corporation
FRN	Floating Rate Note
FXC	Firm Fixed Contract
GBP	Britisches Pfund
GMC	Guaranteed Margin Contracts
GroMiKV	Groß- und Millionenkreditverordnung
HR	Hedge Ratio
IBI	International Bankers Holding Cy NV
IBSA	International Bankers S.A.
ICAAP	Internal Capital Adequacy Assessment Process
Inverse	Inverse Floating Rate Note
Floater	
ISDA	International Swaps and Derivatives Association
JGB	Japanese Government Bonds
JPY	Japanischer Yen
K	Konvexität
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWG	Kreditwesengesetzes
KYC	Know Your Customer
LIBOR	London Interbank Offered Rate
LiqV	Liquiditätsverordnung
LGD	Loss Given Default
LP	Limited Partnership

MaH	Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften
MaRisk	Verordnung zu den Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MBS	Mortgage-Backed Securities
MD	Modified Duration
MG	Metallgesellschaft
MGM	Metro Goldwyn Mayer
MGRM	Metallgesellschaft Refining and Marketing
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OCC	Office of the Comptroller of the Currency
OCIP	Orange County Investment Pool
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OPEC	Organisation of Petrol Exporting Countries
OSE	Osaka Stock Exchange
PD	Probability of Default
PEP	Politically Exposed Person
RAPM	Risk Adjusted Performance Measures
RAROC	Risk Adjusted Return on Capital
RARORAC	Risk Adjusted Return on Risk Adjusted Capital
RMBS	Residential Mortgage-Backed Securities
RoE	Return on Equity
RORAC	Return on Risk Adjusted Capital
Sallie Mae	Student Loan Marketing Association
SAR	Suspicious Activity Report
SDBO	Société de banque occidentale
SFA	Securities and Futures Authority
SIMEX	Singapore International Monetary Exchange
SIV	Special Investment Vehicle
SLK	Spear Leads & Kellogg
Solv	Solvabilitätsverordnung
SPV	Special Purpose Vehicle
T-Bill	Treasury Bill
T-Bond	Treasury Bond
T-Note	Treasury Note

TAS	Trading at Settlement
TIFFE	Tokio International Financial Futures Exchange
TSE	Tokio Stock Exchange
USD	US-Dollar
VaR	Value-at-Risk
WTI	West Texas Intermediate

Kapitel 1

Crédit Lyonnais

Verluste durch mangelnde Kontrolle und fehlerhafte Anreizsysteme²

Seit Mitte der 80er Jahre des vorangegangenen Jahrhunderts bis ungefähr 1993 verfolgte der französische Crédit Lyonnais einen aggressiven Wachstumskurs. Hintergrund dieses Wachstumskurses war der politische Wille, die Bank im Staatsbesitz reif für einen Börsengang zu machen. Gleichzeitig wünschten sich die Eigner eine Bank mit Industriebeteiligungen nach deutschem Vorbild. Diese Hintergründe, kombiniert mit mangelhaften Kontrollsystemen führten zu einem schnellen Wachstum des Unternehmens. Die Kehrseite dieses schnellen Wachstums bildeten jedoch große Probleme in der Steuerung der Bank. Das Resultat waren horrende Verluste von über 53 Mrd. USD³, die durch den Staat getragen werden mussten und schließlich zur Abspaltung einer »Bad Bank« führten. Im Rahmen dieses Kapitels sollen dabei vor allem die Risiken aus den Fehlern in der Organisation der Bank und den damit verbundenen lückenhaften Kontrollstrukturen aufgezeigt werden.

No bank ever went bust for want of capital. They go bust because of bad management.⁴

1. DER FALL

1

Crédit
Lyonnais

Der Crédit Lyonnais war eine traditionsreiche und sehr stolze französische Bank.* Sie hatte zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu den größten Banken der Welt gehört und sollte sich in den 1990er Jahren einen Platz an der Weltspitze zurückerobern. Dieses Unterfangen ging jedoch, wie die nun folgenden Erläuterungen zeigen werden, gründlich schief. Bezeichnend dabei ist, dass nicht ein einziges Geschäftsfeld der Bank zum Verhängnis wurde, sondern Verluste in verschiedenen Geschäftsfeldern und Tochterunternehmen. Jedem dieser Tochterunternehmen ist in der folgenden Fallbeschreibung ein Unterabschnitt gewidmet. Bevor jedoch all diese Vorgänge im Einzelnen erläutert werden, soll zunächst im ersten Unterabschnitt die Geschichte des Crédit Lyonnais und einige weitere Hintergrundinformationen gegeben werden. Abschnitt 1.2 schildert die Probleme bei »Altus Finance«, ein Tochterunternehmen des Crédit Lyonnais über das Immobilien- und Industrie-Investments getätigt wurden. Unterabschnitt 3 geht auf die Vorgänge bei der »Société de banque occidentale« ein, einer Banktochter, die Industrie-Investitionen tätigte. Der vierte Unterabschnitt betrachtet schließlich die Probleme bei der niederländischen Tochter »Crédit Lyonnais Banque Nderlande«, die unter anderem mit Kreditvergaben für Investitionen in Hollywoodstudios große Mengen an Kapital vernichtete. Am Ende laufen die einzelnen Handlungsstränge auf den gemeinsamen Nenner des Falls hinaus: Der Vorstandsvorsitzende der Bank, Jean-Yves Haberer, und die Einflussnahme des Staates auf die Geschicke der Bank.

1.1 Eine kurze Geschichte des Crédit Lyonnais

In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde die französische Bankenlandschaft von Paris aus beherrscht. Konkurrenten der Pariser Banken entwickelten sich nicht über eine regionale Bedeutung hinaus. Die-

* In diesem Kapitel wird der Artikel »der« im Sinne der französischen Übersetzung verwendet.

1

Crédit
Lyonnais

sem Zustand waren einige Kaufleute aus Lyon überdrüssig, sodass sie 1863 unter Führung von Henri Germain den »Crédit Lyonnais« gründeten.⁵ Die Bank war eine »Banque de Dépôts«, betrieb also zunächst im Wesentlichen das Einlagengeschäft. Nach Filialeröffnungen in Paris und London erwarb sich die Bank in der französischen Wirtschaftskrise von 1882 einen sehr guten Ruf, da Einlagen bei ihr gut gesichert waren.⁶ Bis zum Beginn des Ersten Weltkrieges expandierte der Crédit Lyonnais in aller Welt, tätigte Immobilieninvestitionen in Paris und an der Côte d'Azur und war sogar in der Finanzierung ausländischer Staaten aktiv. 1905 hatte sie die Position der größten Bank der Welt noch vor Lloyds und der Deutschen Bank inne.⁷ Während des Ersten Weltkrieges und in den Jahren danach wurde die Bank jedoch geschwächt und verlor ihre führende Position wieder.⁸

Hintergrundinformation**Das politische System Frankreichs seit den achtziger Jahren und sein Einfluss auf die französische Wirtschaft**

1981 brachten die Präsidentschaftswahlen mit François Mitterrand erstmals einen Präsidenten des Parti Socialiste an die Macht. Mitterrand löste sofort nach seiner Wahl das Parlament auf und setzte Neuwahlen an. Diese ergaben auch eine Mehrheit des Parti Socialiste im Parlament, sodass Mitterrand seine politischen Vorstellungen umsetzen konnte.⁹ Aus dieser Position heraus nahm er wesentliche Einschnitte vor. Neben indirekten Auswirkungen wie bspw. durch die Erhöhungen der Sozialausgaben und die Reduzierung der Arbeitszeiten wirkten sich diese Maßnahmen auch direkt auf die Wirtschaft aus. So wurden umfangreiche Verstaatlichungen von Industrieunternehmen und Banken vollzogen. In der Folge kontrollierte der Staat 37% der Kundeneinlagen und 81% der Kundenkredite.¹⁰ Mitterrand wurde jedoch relativ schnell deutlich, dass diese Maßnahmen nicht das gewünschte Ergebnis brachten. Die neuen Staatsbetriebe versuchten durch Staatsaufträge auf dem Heimatmarkt zu wachsen anstatt sich auf den internationalen Märkten zu behaupten. Die Folge war ein massives Ansteigen des



Außenhandelsdefizits verbunden mit einer Erhöhung der Staatsschulden.¹¹ 1983 erkannte die Regierung schließlich, dass ihr Plan nicht aufging, und leitete Maßnahmen zur Eindämmung des Staatsdefizits und der Inflation ein.¹² Zusätzlich wurde den verstaatlichten Unternehmen massiv Eigenkapital zugeführt, was eine Restrukturierung der Unternehmen und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ermöglichte.¹³ 1986 gewannen schließlich die Gaullisten die Parlamentswahlen. Die Folge war eine Kohabitation, in der sich Mitterrand mit dem Premierminister Jacques Chirac arrangieren musste. Dieser leitete schließlich den Prozess der Reprivatisierung der Staatsunternehmen ein, vor deren Hintergrund die Handlungen dieser Fallstudie abliefen.¹⁴

1

Crédit
Lyonnais

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges wurde der Crédit Lyonnais, wie andere »Banque de Dépôts« auch, verstaatlicht.¹⁵ In den folgenden Jahrzehnten sah sich die Bank verschiedenen Problemen gegenübergestellt. So wurde sie bspw. 1974 monatelang bestreikt und damit erheblich geschwächt.¹⁶ Ein weiteres Problem lag darin, dass die Präsidenten der Bank gegenüber den politischen Einflüssen jeweils den Weg des geringsten Widerstands wählten, was durch eine fehlende klare strategische Ausrichtung der Bank sichtbar wurde.¹⁷ Auch wurden die Präsidenten meist aufgrund ihrer politischen Ausrichtung und nicht aufgrund ihrer Fachkenntnisse bestimmt.¹⁸ Mit dem Regierungswechsel 1981 wurden schließlich viele Großunternehmen verstaatlicht. Als diese Verstaatlichungen jedoch nicht den gewünschten Erfolg brachten, beschloss schließlich die 1986 neu gewählte Regierung unter Jacques Chirac die Verstaatlichungen wieder rückgängig zu machen. So sollten insgesamt 64 Staatsunternehmen privatisiert werden. Darunter befand sich auch der Crédit Lyonnais. Ziel war es, eine möglichst große Zahl dieser Privatisierungen bis 1991 abzuschließen.¹⁹

Parallel zur Reprivatisierung großer Industrieunternehmen und Banken wurde 1984 ein Gesetz erlassen, das eine Entwicklung der französischen Bankenlandschaft hin zu einer Angleichung an die Bankensysteme anderer europäischer Staaten ermöglichen sollte.²⁰ Dieses Gesetz hob vollends die Trennung zwischen im Einlagengeschäft tätigen Depositen- und auf das

1

Crédit
Lyonnais

Wertpapiergeschäft fokussierten Handelsbanken auf, sodass neue Bankkonglomerate entstehen konnten.²¹ Das Gesetz sah außerdem vor, die Banken weg von der direkten Kontrolle des Staates als Eigentümer hin zu Aufsichtsrichtlinien und der Überwachung dieser Richtlinien durch Aufsichtsbehörden zu bringen.²² Die Bankenaufsicht sollte künftig dem »Comité de la Réglementation Bancaire« unterliegen. Dieses wiederum wurde durch den Gouverneur der Banque de France und den Direktor des Schatzamtes (»Directeur du Trésor«) gesteuert.²³ Die Umsetzung der Regularien unterlag der »Commission Bancaire«.²⁴ Die Gesetzgebung von 1984 und den darauffolgenden Jahren bedeutete für die französischen Banken maßgebliche Umbrüche. So wurde ihnen bspw. wieder erlaubt, als Universalbanken aufzutreten. Gleichzeitig wurden jedoch die Eigenkapitalrichtlinien verschärft und die Banken verpflichtet, solide zu wirtschaften, um weiterhin Kredite von der Zentralbank erhalten zu können.²⁵ 1986 kam es zusätzlich zu einer Veränderung der Regularien für die Unternehmensfinanzierung. In der Folge schrumpfte das Geschäft der Banken mit Unternehmensfinanzierungen, da die Unternehmen damit begannen, sich auf den Kapitalmärkten zu refinanzieren und damit eine Disintermediation einzuleiten.²⁶ Ab dem Regierungswechsel 1986 wurde schließlich mit der Reprivatisierung der größten französischen Staatsunternehmen begonnen.

Die Entwicklungen im Finanzsystem waren jedoch nicht auf Frankreich beschränkt, sondern folgten einem weltweiten Trend zur Deregulierung der Finanzsysteme. Zuvor hatten Banken häufig bezüglich der erlaubten Geschäfte und ihrer internationalen Expansion bestimmten regulatorischen Restriktionen unterlegen. Hinzu kam das rapide Wachstum verschiedener Märkte wie bspw. für Geldmarktinstrumente oder zahlreicher Derivate. Dieses Wachstum wurde begleitet von der Zurücknahme regulatorischer Hürden bzgl. den für Banken erlaubten Engagements im Wertpapiergeschäft.²⁷

In diesem Umfeld sollte sich auch der Crédit Lyonnais auf seine Privatisierung vorbereiten. Wie Abbildung 1 zeigt, zählte die Bank 1985 zu den zehn größten Banken der Welt. 1986 hatte sie eine Bilanzsumme von 126,7 Mrd. USD mit Kundeneinlagen von 54,9 Mrd. USD und Kundenkrediten von 58,9 Mrd. USD. Der Gewinn des Crédit Lyonnais betrug 1986 313,3 Mio. USD.²⁸

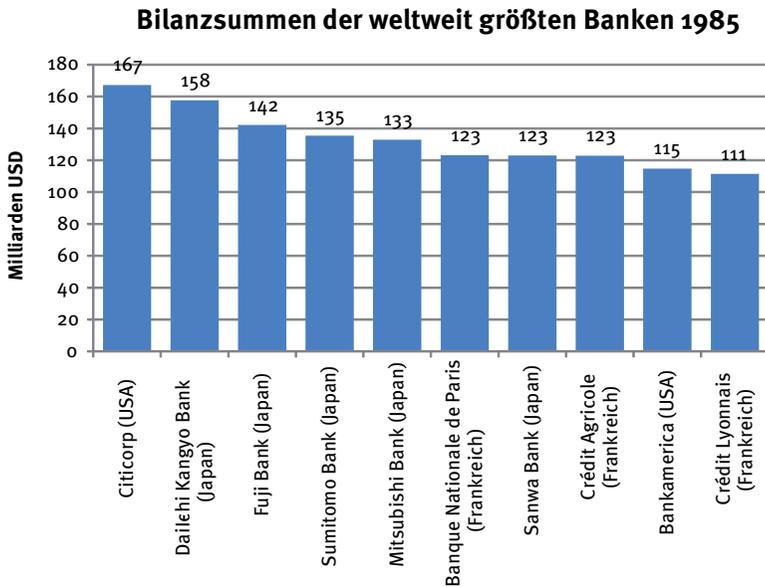


Abbildung 1: Bilanzsummen der weltweit größten Banken 1985
(Quelle: Eigene Erstellung)²⁹

Der Regierungswechsel 1986 brachte, wie schon einige Regierungswechsel zuvor, auch einen neuen Präsidenten für den Crédit Lyonnais. So wurde Jean Deflassieux durch Jean-Maxime Lévêque an der Spitze der Bank ersetzt.³⁰ Jean-Maxime Lévêque war Absolvent der französischen Elitehochschule für die Laufbahnen in der öffentlichen Verwaltung, »École Nationale de Administration« (ENA).³¹ Nachdem er 1948 die ENA verließ, durchlief Jean-Maxime Lévêque verschiedene Positionen. So war er beim Internationalen Währungsfonds, der Internationalen Bank für Wiederaufbau und der Europäischen Investitionsbank tätig.³² Ein weiterer Teil seiner Laufbahn war die Position eines »Inspecteur des Finances« in der »Inspection générale des Finances«, bis er schließlich 1976 in der Position des Präsidenten der Bank »Crédit Commercial de France«³³ angekommen war. Lévêque stand dem Verstaatlichungsprogramm der Regierung Mitterrand sehr ablehnend gegenüber und gab schließlich nach der Verstaatlichung des Crédit commercial de France sein Amt als Präsident 1981 wieder ab.³⁴ Um jedoch gegen die Politik der neuen Regierung aktiv zu

1

Crédit
Lyonnais

werden, gründete er mit der »Union Nationale Indépendante de la République« eine neue Partei im rechten Parteienspektrum. Zusätzlich verfasste er zwei bekannte Bücher zur Privatisierung von Staatsunternehmen.³⁵

Dieses Engagement brachte ihm nach dem erneuten Regierungswechsel 1986 schließlich das Amt des Präsidenten des Crédit Lyonnais ein.³⁶ In dieser Rolle erhielt er die Aufgabe, die Bank auf ihre Reprivatisierung vorzubereiten. Lévêque leitete die entsprechenden Maßnahmen ein. So brachte er die Bank im oben beschriebenen schwierigen Umfeld auf einen Wachstumskurs. Um die nachlassende Geschäftstätigkeit aus dem Unternehmenskreditgeschäft zu kompensieren, führte Lévêque die Bank unter anderem zu einer aktiven Rolle im Immobilienboom in Paris in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre. Mit dem erneuten Wechsel der Regierung 1988 verlor er erneut seine Position als Präsident einer großen französischen Bank. So nutzte die Regierung von Michel Rocard das Argument des hohen Alters Lévêques als Vorwand, um ihn aus dem Amt des Präsidenten des Crédit Lyonnais in den Ruhestand zu schicken.³⁷

Sein Nachfolger wurde schließlich Jean-Yves Haberer.³⁸ Dessen Ziel war es, aus dem Crédit Lyonnais eine angesehene paneuropäische Bank zu formen.³⁹ Die Motivation zu dieser Zielsetzung war seine Überzeugung, es würden in Europa langfristig nur die größten Institute in den jeweiligen Ländern überleben.⁴⁰ Hinzu kam die Idee der »nationalen Champions«. Demzufolge würden in jedem Land nur die größten Unternehmen in der Lage sein, sich im globalen Wettbewerb auf den Weltmärkten zu behaupten. Diese Idee brachte Haberer auch der Regierung nahe und fand deren Unterstützung. Seiner Überzeugung nach sollten die nationalen Champions durch ein Netzwerk aus nationalen Unternehmensbeteiligungen, Subventionen und Protektionismus aufgebaut werden. Sein Ziel war es, die französische Industrie und vor allem ihre nationalen Champions auf diesem Weg zu unterstützen.⁴¹ Seine Zielsetzung bestand daher aus vier Elementen:⁴²

1. *Die Kundeneinlagen sollten 1 bis 2% der gesamten Kundeneinlagen in der EU betragen:* Dazu war es notwendig, schnell und aggressiv zu wachsen. Um eine ausreichende Geschwindigkeit zu gewährleisten,

- bedeutete dieses Ziel, eine Vielzahl an Akquisitionen in verschiedenen Ländern gleichzeitig zu tätigen.
2. *Der Crédit Lyonnais sollte eine wirklich europäische Bank werden:* Um dieses Ziel zu erreichen, musste die Bank gegen eine Vielzahl anderer europäischer Banken auf deren jeweiligen Heimatmärkten antreten. Auch um dies zu ermöglichen, waren Akquisitionen und strategische Partnerschaften der Schlüssel.⁴³
 3. *Es sollte ein Wachstum des Geschäftskundengeschäfts erreicht werden:* Dazu sah es Haberer als notwendig an, möglichst enge und tiefgreifende Verbindungen mit Industrieunternehmen einzugehen, um damit Geschäft zu generieren.
 4. *Der Crédit Lyonnais sollte gute Kontakte zum französischen Staat als ihrem Eigentümer sicherstellen:* Haberer war klar, dass die französische Regierung bei der Erreichung seiner Ziele eine wesentliche Rolle spielen würde. Sie würde zu deren Verwirklichung eine große Menge an Kapital einschießen und gleichzeitig die aggressiven Expansionspläne genehmigen müssen. Ebenso war ihm klar, dass es auf dem Weg des Crédit Lyonnais zur größten Bank der Welt »Unfälle« geben konnte, nach denen die Regierung jedoch die prinzipielle Rolle der Bank nicht infrage stellen durfte.

Mit der Erfüllung dieser Ziele sollte der Crédit Lyonnais zu einem Instrument der französischen Regierung im europäischen Bankenmarkt entwickelt werden.⁴⁴ Die Aussicht auf ein solches starkes Instrument dürfte für die französische Regierung vor dem Hintergrund der Öffnung in Richtung eines europäischen Binnenmarktes und dem damit verbundenen Verlust direkter Kontrolle des Staates verlockend gewesen sein.

Abbildung 2 fasst die Ereignisse der Einleitung chronologisch zusammen.

In den folgenden Abschnitten werden nun die teilweise unglaublichen Abläufe beschrieben, die sich unter der Ägide von Jean-Yves Haberer von 1988 bis 1993 bei verschiedenen Tochterunternehmen des Crédit Lyonnais abspielten. Seine persönliche Rolle in diesen Handlungen und die der staatlichen Behörden wird dann im Anschluss in Abschnitt 1.6 detailliert beleuchtet.