

RUDI ZAGST / JOHANN GOLDBRUNNER / ANDREAS SCHLOSSER

Zu nah an der Sonne

**Die größten Pleiten
der Finanzgeschichte**

FinanzBuch Verlag

© des Titels »Zu nah an der Sonne« (ISBN 978-3-89879-502-9)
2009 by FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

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 horrenden 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 Nederlande«, 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

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

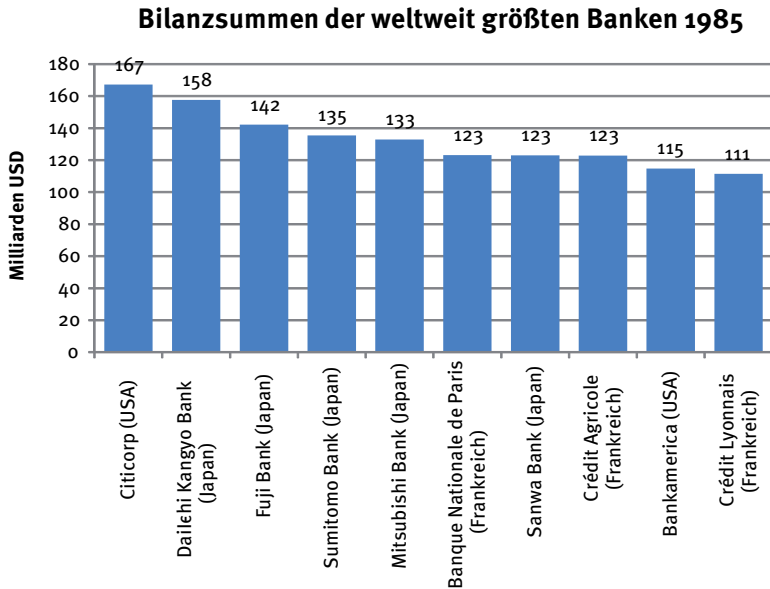


Abbildung 1: Bilanzsummen der weltweit größten Banken 1985
(Quelle: Eigene Erstellung)²⁹

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.