

DG Bank: „Die sind größtenwahnsinnig“

Die DG Bank, noch vor einem Jahrzehnt eine unbekanntes Zentralkasse der Volks- und Raiffeisenbanken, hat sich zu einem Finanzkonzern entwickelt und an die Spitzen-

gruppe der deutschen Kreditinstitute herangekämpft. Nun zeigt sich die Kehrseite des allzu raschen Wachstums: Die DG Bank ist zu große Risiken eingegangen.



Bankier Guthardt: Monopoly mit umstrittenen Partnern

Helmut Guthardt, Chef der DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank in Frankfurt, ist ein ungewöhnlicher Vertreter seiner Branche. Anders als seine oft kühl-distanzierten Kollegen strahlt Guthardt eine einnehmende Leutseligkeit aus, seine Umgangsformen sind kumpelhaft. Auch nach fast zwanzig Jahren in der Frankfurter Nadelstreifen-Welt wirkt der Nordhesse immer noch wie der Vorsteher einer ländlichen Volksbank.

Doch das Äußere täuscht. Getrieben von einem unbändigen Ehrgeiz, hat Guthardt aus dem Institut, das kaum mehr war als ein Liquiditätsspeicher der Volks- und Raiffeisenbanken, einen Finanzkonzern gemacht, der auf allen Gebieten mit den Großbanken mithalten möchte.

Guthardt, von seinen Mitarbeitern als rastloser „Wühler“ geschildert, sieht nur einen Sinn aller Aktivitäten: Wachstum. Und da kann er bislang mit sich zufrieden sein.

Das Geschäftsvolumen seines Konzerns, so verkündete Guthardt vergangene Woche stolz, sei um über 13 Prozent auf 135 Milliarden Mark gestiegen (siehe Graphik Seite 106) – 1976 waren es 36 Milliarden. Auch das Konzernergebnis ist noch einmal kräftig gewachsen – um 14 Prozent.

Soviel Erfolg scheint selbst dem ehrgeizigen DG-Chef manchmal unheimlich zu werden. „Wir sind wesentlich schneller gewachsen“, so Guthardt vergangene Woche, „als wir geplant hatten.“

Es ist höchste Zeit, daß Guthardt ins Grübeln kommt: Der Erfolg droht ins Negative abzukippen, Guthardt hat bei seiner Jagd nach immer neuen Rekordziffern zuwenig auf die Qualität geachtet. Er ist Risiken eingegangen, die zwar die Bilanzsumme erhöht, aber dem Ruf des Hauses wenig genutzt haben.

„Die DG Bank“, urteilt einer von Guthardts Kollegen aus dem Vorstand einer deutschen Großbank, „ist ein Koloss auf tönernen Füßen.“

In der Rangliste der bundesdeutschen Geldhäuser rangiert das Genossen-Institut inzwischen hinter den drei Großbanken, zwei Bayern-Banken und der WestLB auf Platz sieben. Von einst 900 ist die Zahl der Mitarbeiter seit 1976 auf über 4700 gestiegen.

Überall, wo es um Geld geht, ist die DG Bank nun dabei (siehe Graphik Seite 106). Sie hat sich an der größten privaten Bausparkasse, Schwäbisch Hall, beteiligt. Sie ist an der R + V beteiligt, einer der am schnellsten wachsenden Versicherungsgruppen der Re-

publik. Und ihre DG Hyp ist die zweitgrößte deutsche Hypothekenbank.

Auf allen wichtigen Finanzplätzen der Welt sind Guthardts Leute längst tätig. Sie handeln in Zürich und London, in Luxemburg und New York, in Singapur, Hongkong und Tokio, in Rio de Janeiro und Atlanta.

Doch auch mit ihren Problemen liegt die DG Bank inzwischen ganz weit vorn. Im heiklen Devisenhandel ist das Institut aufgefallen. Im Geschäft mit erstklassigen Industriekunden konnte die DG Bank nicht recht Fuß fassen. Und Guthardts Leute ließen sich mit Partnern ein, die anderen Banken zu windig schienen.

Geradezu lehrstückhaft werden die Schwachstellen der DG Bank im Devisenhandel sichtbar. Nirgendwo lassen sich Seriosität und Solidität eines Geldhauses besser ablesen als am gewinnträchtigen, aber risikoreichen Jonglieren mit fremden Währungen.

Gerade in diesem Bereich aber setzte sich die DG Bank von Anfang an besonders ehrgeizige Ziele. Das zuständige Vorstandsmitglied Karl-Herbert Schneider-Gädicke wollte seinem Rivalen Guthardt offenbar zeigen, daß er der bessere Vorstandsvorsitzende geworden wäre.

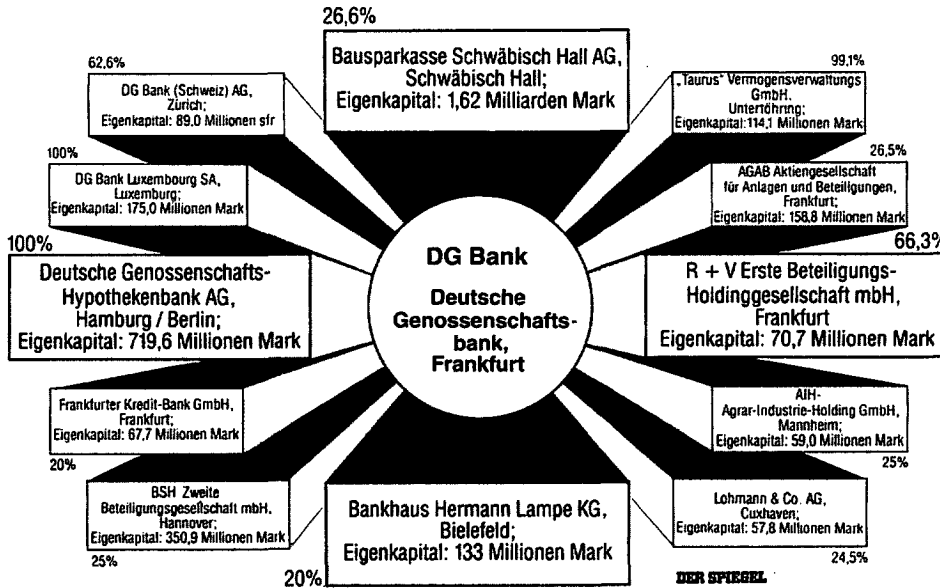
Schneider-Gädicke war 1981 beim Kampf um die Chefposition Guthardt unterlegen. Die Schlappe spornte ihn zu Hochleistungen an. Er warb bei der Konkurrenz hungrige Devisenhändler ab, die innerhalb kurzer Zeit aus einer bislang völlig unbedeutenden Adresse die Nummer zwei im Devisenhandel hinter der Dresdner Bank machten. „Wir haben heiße Positionen gefahren“, so ein Mitglied der damaligen Devisenmannschaft.

Nicht alle Händler der DG Bank nahmen es dabei mit dem Gesetz und den Regeln der Branche sehr genau. Von Vorgesetzten, Revision und Vorstand jahrelang unbemerkt, prellten der Devisenhändler Jörg Stumpf und ein Kollege in den Jahren 1982 bis 1984 die DG Bank um gut acht Millionen Mark.

Der Fall wird demnächst in Frankfurt vor Gericht kommen. Schon jetzt scheint sicher, daß dabei der Ruf der Genossen-Bank arg lädiert wird.

Wenig schmeichelhaft ist beispielsweise das Gutachten, das Helmut Theobald, Amtsrat bei der Frankfurter Bundesbank und Sachverständiger in Devisenhandelsfragen, für die Staatsanwaltschaft fertigt hat. Die DG Bank, so Theobald, habe jahrelang gegen die nach der Herstatt-Pleite vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen erlasse-

GESAMMELTES Die DG Bank ist an über 65 Unternehmen beteiligt, darunter:



nen „Mindestanforderungen für bankinterne Kontrollmaßnahmen bei Devisengeschäften“ verstoßen.

So hätten die Händler Belege „nachträglich geändert“ und Positionen „manipuliert“. Den Kontrollinstanzen hätte dies auffallen müssen.

Die von Theobald im Fall Stumpf aufgedeckten Schlampereien und Regelverletzungen in der DG Bank scheinen jedoch kein Einzelfall gewesen zu sein. Mit der Entlassung von Stumpf und dem Wechsel der Verantwortung für den Devisenhandel zum Vorstandsvorsitzenden Guthardt waren die Probleme nicht aus der Welt geschafft. Ein neuer Fall in der Devisenabteilung zeigt, daß bei der DG offenbar auch heute noch nicht alles so ist, wie es bei einer ordentlichen Bank sein sollte.

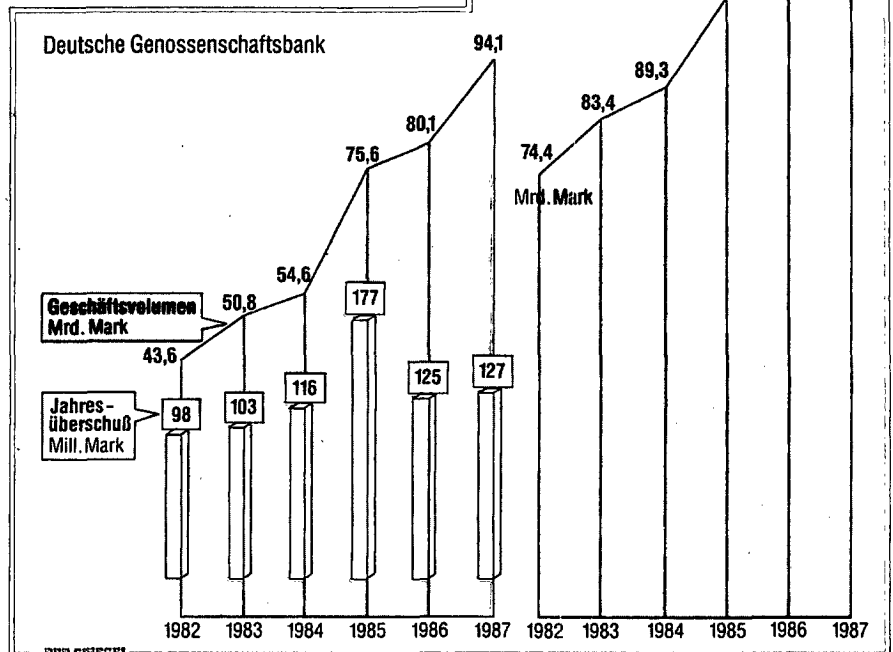
Vor dem Frankfurter Arbeitsgericht ist seit einigen Monaten die Klage des ehemaligen DG-Prokuristen Wolf-Dietrich Wichmann anhängig, die der Bank weitere unerwünschte Publicity verschaffen dürfte. Wichmann, der für die Kontrolle im Devisenhandel verantwortlich zeichnete, war im vergangenen Jahr von der Bank fristlos gekündigt worden.

Der Gefeuerte hatte behauptet, Unregelmäßigkeiten im Devisenhandel entdeckt zu haben. Buchungen seien nachträglich vorgenommen, DG-Geschäfte durch Makler glattgestellt oder Dekungskäufe unterlassen worden, berichtete Wichmann nach oben. Die Revision der DG Bank prüfte und kam zu dem Ergebnis, so jedenfalls DG-Sprecher Helge Jan Schmodde, daß die Beschuldigungen „haltlos“ seien. Kontrolleur Wichmann wurde daraufhin zunächst nach Hause geschickt, später fristlos entlassen. Den beschuldigten Kollegen, so die DG Bank, sei eine weitere Zusammenarbeit mit ihm „nicht mehr zumutbar“ gewesen.

Wichmann ging vor Gericht. Er hält seine Vorwürfe aufrecht und die Kündigung für „völlig ungerechtfertigt“. In dieser Auffassung sieht sich Wichmann auch vom Betriebsrat der DG Bank bestätigt. In einem Brief an den Vorstand vom 9. Juli des vergangenen Jahres legten die Arbeitnehmervertreter gegen den Rausschmiß heftigen Protest ein.

Die peinlichen Affären haben den Devisenhandel der DG Bank schwer getroffen. Statt 25 bis 30 Millionen, wie es der Größe und technischen Ausstattung der Abteilung angemessen wäre, verdiente die DG 1987 im Handel mit fremden Währungen gerade noch zehn Millionen Mark. „Die sind aus der Bundesliga“, so das Vorstandsmitglied einer Frankfurter Bank, „in die Kreisklasse abgestiegen.“

ENTWICKLUNG DER DG BANK



In anderen Bereichen ist die DG Bank über die Kreisklasse nie hinausgekommen. Im Geschäft mit großen Industrieadressen oder im sogenannten Investmentbanking ist dem genossenschaftlichen Institut der Durchbruch nicht gelungen. Gegen die historisch gewachsenen Bindungen der bundesdeutschen Unternehmensebene zu den drei Großbanken vermochte die DG Bank nichts auszurichten.

Genossenbanker sind denn auch kaum in den Aufsichtsräten großer Firmen vertreten. Bankchef Guthardt hat noch die attraktivsten Posten. Er sitzt im Kontrollgremium der Otto-Holding, bei Thyssen Stahl und der Veba.

Der schwachen Verzahnung mit der Industrie entspricht die bescheidene Rolle, die die DG Bank beim Heranführen von Unternehmen an die Börse spielt. Die Emissionskonsortien, klagt DG-Chef Guthardt, seien „fest geschlossen“. Da reinzukommen sei „mühsam“. Es gelang nur gelegentlich, etwa bei Boss oder Nixdorf.

Auch bei der Privatisierung öffentlicher Unternehmen oder der Ausgabe von Bundesanleihen kommt die DG Bank – obwohl selbst eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit je drei Vertretern von Bund und Ländern im Verwaltungsrat – nicht recht zum Zuge. Bei der Teilprivatisierung der Viag etwa erhielt die Bank nur eine Quote von fünf Prozent. Bei Bundesanleihen darf sie regelmäßig etwa elf Prozent unterbringen – für DG-Chef Guthardt, der die Plazie-

rungskraft seines Instituts auf 17 Prozent schätzt, „ein ständiges Ärgernis“.

Der Ärger über die mangelnde Anerkennung verführte die DG Bank wohl immer wieder dazu, auch schlechte Risiken zu übernehmen. So war die DG Bank bei vielen Unfällen dabei – von der Pleite der Düsseldorfer Beton- und Mornierbau bis zur PHB-Weserhütte.

Auch im Ausland sind beträchtliche Ausfälle erkennbar. So ist die DG Bank etwa sehr stark im Pleiteland Polen engagiert. In Brasilien stecken allein 700 Millionen, in Argentinien 450 Millionen Dollar der DG Bank.

Von der industriellen Elite links liegengelassen, suchten die DG-Banker Erfolg in anderen Sparten. Sie ließen sich dabei mit umstrittenen Partnern wie dem Finanzakrobaten Tito Tettamanti im schweizerischen Lugano ein.

Tettamanti bezieht sein Spielgeld zum Teil aus dunklen Quellen und operiert vorzugsweise über so exotische Finanzplätze wie Panama oder die Cayman Islands. Seine Spezialität ist das Attackieren übernahmehereifer Unternehmen.

Bei diesem Geschäft geht es darum, Unternehmen aufzuspüren, die an der Börse zu niedrig bewertet werden, im Handstreich ein gut Teil ihrer Aktien in seinen Besitz zu bringen und den Kurs hochzutreiben. Dann steigt der Großaktionär mit Gewinn gleich wieder aus, oder das Unternehmen wird in Einzelteile zerlegt, die gewinnbringend abgestoßen werden.

Bei diesem Monopoly-Spiel, vor dem deutsche Großbanken sonst zurückscheuen, war das Spitzeninstitut der Volks- und Raiffeisenbanken mit von der Partie. Wolfgang Riester, Generaldirektor der Schweizer DG-Tochter, saß bis vor kurzem im Verwaltungsrat mehrerer Tettamanti-Firmen, so etwa bei dessen Holding Fidinam. Guthardt-Stellvertreter Schneider-Gädicke gehörte bis vor wenigen Wochen dem Board of Directors der von Tettamanti kontrollierten Finanzgesellschaft Financial Group of North Atlantic (FGNA) auf den Cayman Islands an.

Die Genossen, in der Heimat vornehmlich Finanziers von Handwerkern und Bauern, waren weiter an der Finanzgesellschaft North Atlantic Continental Capital auf den Bahamas beteiligt, die mehrheitlich der FGNA und Tettamanti gehört.

Solche Verbindungen zu den Glückrittern der internationalen Kapitalmärkte versucht Guthardt daheim in Frankfurt möglichst zu verbergen. Bis vor wenigen Monaten war über die Verbindung der DG Bank zu Tettamanti in der bundesdeutschen Öffentlichkeit denn auch nichts bekannt. Erst als der Schweizer seine in den USA erprobten Raubrittermethoden an der Maschinenbaufirma Sulzer im heimatlichen Winterthur ausprobierte, wurde die seltsame Liaison ruckbar.

Der Schweizer DG-Chef Riester wurde als eines der führenden Mitglieder des Aktionär-Syndikats enttarnt, das sich unter Tettamantis Leitung ein Mitspracherecht bei Sulzer erzwingen wollte. Das Ansehen der DG-Bank-Tochter hat in der Schweiz dadurch beträchtlich gelitten.

Auch die Mutter scheiterte wenig später auf heimischem Terrain. Als Hausbank des Filmhändlers Leo Kirch hatte die DG Bank dessen Versuch finanziert, sich entscheidenden Einfluß beim Hamburger Springer-Konzern zu verschaffen. Der Angriff wurde jedoch abgeschlagen (SPIEGEL 17/1988).

Die DG Bank hat dabei zwar kein Geld verloren – ihre Kirch-Kredite in Höhe von gut 300 Millionen Mark sind

in den Büchern, von denen mindestens 1,5 Milliarden als nicht mehr einbringbar galten und deshalb wertberichtigt werden mußten. Damals glaubten die Frankfurter noch, innerhalb von drei Jahren sämtliche Probleme in München überwinden zu können. Doch inzwischen mußten sie sich eines Besseren belehren lassen.

Schon im vergangenen Jahr gestand der im DG-Vorstand für Bayern zuständige Karl Fehrenbach ein, daß die Verwertung der ehemaligen BRZ-Immobilien „längere Zeit“ in Anspruch nehmen würde als ursprünglich angenommen. Möglicherweise könne es „bis zum Jahr 2000“ dauern.

Die langsamere Verwertung der Immobilien aber bedeutet für die DG Bank



Devisenhändler der DG Bank: „In die Kreisklasse abgestiegen“

durch dessen Springer-Aktien, seinen Filmstock und die Beteiligung bei Sat 1 abgesichert. Aber Freunde hat sie sicher auch nicht gewonnen.

Wie rüde und ungestüm die DG Bank operiert, wird derzeit auch in Bayern deutlich. Dort schluckten die Genossen Ende 1985 die von der Schließung durch das Aufsichtsamt bedrohte Bayerische Raiffeisen-Zentralbank (BRZ) und verlängerten so ihre Bilanz mit einem Streich um 17 Milliarden Mark. Für die DG Bank, meinte danach Wachstumsfestschist Guthardt, sei es „ein Vorstoß von grundsätzlicher Bedeutung“ gewesen.

Damit könnte der DG-Chef recht haben – aber anders, als er denkt. Die Genossen haben in Bayern eine schwere Hypothek übernommen. Die BRZ hatte 1985, als die DG Bank sie übernahm, für viele Milliarden Mark Bauträger-Kredite

beträchtliche Zinsverluste. Der Wertberichtigungsbedarf stieg mittlerweile auf über zwei Milliarden Mark an.

Daß die DG-Bankiers in ihrer blinden Wachstumssucht die Risiken der BRZ-Übernahme wohl unterschätzt haben könnten, belegt auch die Vielzahl von Prozessen, die geprellte Anleger gegen die Genossen angestrengt haben oder noch anstrengen wollen. In Bayern, vor allem in München, wollen Bauherren die DG Bank als Rechtsfolgerin der BRZ mit Schadenersatzklagen wegen Prospekthafung und Konkursverschleppung überziehen.

Ihre Chancen stehen nicht schlecht. Die DG wird wohl für manche Schlamereien und Gesetzesverstöße der übernommenen BRZ mithaften müssen. Die BRZ, das geht aus einem Gutachten der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Treuar-

beit hervor, hat weder die Bonität noch die Sicherheiten ihrer Kreditnehmer ausreichend überprüft.

Ob die Manager der DG Bank aus den Mißgriffen der Vergangenheit gelernt haben, ist keineswegs sicher. Statt nach Jahren ständiger Expansion zurückzuschalten und die innere Struktur der Bank zu kräftigen, kauft DG-Bank-Chef Guthardt auf dem Markt weiter ein, was er kriegen kann. Dabei steht die DG Bank, in der Bilanzsumme die Nummer sieben, bei der Eigenkapital-Ausstattung auf Platz 40 in der Branche. Guthardt: „Von der Optik her ist das nicht gut.“

Dennoch will der DG-Bank-Chef als nächstes drei Viertel des gewerkschaftlichen Versicherungsunternehmens Volksfürsorge kaufen. Kostenpunkt: rund zweieinviertel Milliarden Mark.

Die Volksfürsorge ist noch gar nicht erworben, die BRZ noch nicht verdaut – und schon wird in der DG-Bank-Zentrale, so Insider, über die nächsten Einkäufe nachgedacht: Schon im nächsten Jahr sollen drei der derzeit noch fünf regionalen Zentralbanken, die Südwestdeutsche Genossenschafts-Zentralbank in Frankfurt, die Norddeutsche Genossenschaftsbank in Hannover und die Raiffeisen-Zentralbank Kurhessen in Kassel, mit der DG Bank verschmolzen werden.

„Die in Frankfurt“, so ein Manager der Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank in Düsseldorf, „sind größtenwahnsinnig geworden.“

MANAGER

Gift gelegt

Frank Lorenzo, Chef der Texas Air, will Schadensersatz von den Gewerkschaften.

Kaum hatte Frank Lorenzo die bankrotte Fluggesellschaft Texas International wieder in Schwung gebracht, streikte das Bodenpersonal. Die Firma lag vier Monate still. Seitdem, es war 1974, hegt Lorenzo einen tiefen Groll gegen Gewerkschaften.

Die wiederum mögen den 48jährigen Luftfahrt-Manager nicht. Lorenzo nämlich, der im Laufe der Jahre ein Sammelsurium von Fluggesellschaften zusammengekauft hat, mußte immer wieder Teile seines Trusts mit schmerzhaften Operationen sanieren – und er tat es stets auf Kosten der Arbeitnehmer.

Jetzt führt Lorenzo den Kleinkrieg weiter. Diesmal geht es um Eastern Air Lines, eine von seinen jüngeren Erwerbungen. Die Gewerkschaften sind über ihre Mitglieder mit rund einem Fünftel am Kapital von Eastern beteiligt.

Lorenzo, Sohn eines aus Spanien eingewanderten Friseurs, zeigt sich davon wenig beeindruckt. Er kontrolliert inzwischen die größte zivile Luftflotte der

westlichen Welt. Größer als seine Texas Air Corporation (628 Flugzeuge, 72 500 Beschäftigte, 8,6 Milliarden Dollar Umsatz, 94 Millionen beförderte Passagiere) ist nur noch die staatliche Aeroflot der Sowjet-Union.

Dabei war Lorenzo, der sich sein Studium an der Harvard Business School als Coca-Cola-Fahrer verdient hatte, vor 22 Jahren ohne Geld gestartet. Mit seinem Studienfreund Robert J. Carney gründete er damals die Finanzberatung Lorenzo, Carney & Company, die schon drei Jahre später großspurig in Jet Capital Corporation umbenannt wurde.

Jet Capital, an der Lorenzo zu 49 und neun Lorenzo-Freunde zu insgesamt 27 Prozent beteiligt sind, übernahm 1972 zunächst die bankrotte Fluggesellschaft Texas International. Dann baute Loren-



Luftfahrt-Unternehmer Lorenzo
Tag für Tag kündigte ein Pilot

zo sein Imperium zielstrebig aus, nach den Erfahrungen bei Texas International immer darauf bedacht, seine Firmen „gewerkschaftsfrei“ zu halten.

Die Texas International wandelte Lorenzo 1980 in eine Holding um, Texas Air Corporation. Noch im gleichen Jahr gründete er die New York Air mit Lufttaxi-Diensten zwischen New York, Boston und Washington – als Konkurrenz zum profitablen Taxi-Dienst der Eastern Air Lines. Dann übernahm er 1982 die vormals feine, nun aber schlingernde Fluggesellschaft Continental.

Die Übernahmeschlacht um Continental war so erbarmungslos, daß Continental-Chef Alvin Feldman Selbstmord beging. Wenig später geriet die Firma in schwere Verluste und wurde schließlich bestreikt. Kurzerhand stellte Lorenzo das Unternehmen unter den Schutz des US-Pleiteparagrafen Chapter 11: Er

konnte nun das teure Personal entlassen und neue Leute zu niedrigeren Gehältern einstellen. Continental war bald saniert.

Von der Idee getrieben, künftig würden in der Luftfahrt nur noch Massentransporture überleben, hielt Lorenzo nun nach Größerem Ausschau. Seine Jet Capital Corporation übernahm 1986 zunächst den bankrotten Massentransporteur People Express samt Tochter Frontier Airlines, dann die unter Führung des einstigen Raumfahrers Frank Borman seit 15 Jahren am Rande des Absturzes operierende Eastern Air Lines. Ergebnis für Lorenzo: Im Handumdrehen hielt er 20 Prozent Anteil am US-Flugreiseverkehr.

Allerdings hatten die Übernahmeschlachten bei Texas Air ein Schuldenloch von 5,2 Milliarden Dollar hinterlassen. Rund 600 Millionen an Schuldendienst hat die Firma seither jährlich zu leisten.

Zudem brachte Lorenzo allzu rasch Frontier, People Express und New York Air unter das Dach der Continental. Verspätungen, Gepäckverluste und Chaos auf den Flughäfen folgten: Texas Air schloß das Jahr 1987 mit 466 Millionen Dollar Verlust ab, während die Konkurrenz Gewinne einstrich.

Das alte Spiel sollte nun neu beginnen: Löhne runter, Gewerkschaften raus. Doch die traditionellen starken Gewerkschaften der Mechaniker und der Piloten spielten nicht mit. Systematisch versuchten sie Lorenzo bei Eastern Air Lines auszuhebeln.

Tag für Tag kündigte ein erfahrener Eastern-Kapitän – bislang 900; nur 300 Piloten wurden neu eingestellt. Die Folge: ausfallende Flüge, Verspätungen, Sicherheitsprobleme. Als Lorenzo den profitablen Eastern-Lufttaxi-Dienst von Eastern Air Lines auf eine andere Texas-Air-Tochter übertragen wollte, erwirkten die Gewerkschaften ein vorläufiges Verbot der Transaktion.

Schließlich setzten sie bei der Luftüberwachungsbehörde FAA eine Sicherheitsüberprüfung bei Eastern, später auch bei Continental durch. Eastern verlor Kundschaft und wurde unter dem Druck steter Flugzeugüberprüfungen immer unpünktlicher. Zähneknirschend ging Lorenzo in Deckung.

Doch zehn Tage vor Pfingsten, als abzusehen war, daß die FAA nichts Schwerwiegendes finden würde, war der alte Lorenzo wieder da. „Die Gewerkschaften“, sagte er, „haben Gift gegen den guten Ruf unserer Firma gelegt.“ Lorenzo verklagte die Gewerkschaften der Piloten und der Mechaniker auf 1,5 Milliarden Dollar Schadensersatz. ♦