BANKEN

Im Grab des großen Geldes

Nie zuvor war die Schieflage einer deutschen Bank so bedrohlich für das gesamte System: Nun steht die Hypo Real Estate vor der Verstaatlichung. Steuerzahler und Banken kostete das Desaster bisher 92 Milliarden Euro. Eine bizarre Geschichte rund um Gier, Größenwahn und Inkompetenz.

Er findet, dass man ihm Unrecht getan hat. Bitteres Unrecht. Was kann er schon dafür? Die Umstände sind schuld, nicht er. Und nun soll er der Bösewicht sein, der übelste Banker der Republik? Da spielt er nicht mit.

Also traf Georg Funke, 53, der Mann, der die Hypo Real Estate (HRE) und mit ihr die gesamte deutsche Finanzbranche an den Rand des Abgrunds bugsiert hat, am Mittwoch vergangener Woche wieder einmal eine seiner mutigen Entscheidungen: Beim Landgericht München will er Klage gegen seinen Rauswurf einreichen.

Wenn er die Bank schon nicht weiterführen darf, erhofft er sich wenigstens Bares. 560 000 Euro Ruhegeld pro Jahr stehen ihm laut Geschäftsbericht zu – selbst wenn das Geld künftig wohl vom Steuerzahler kommen muss wie so vieles andere.

92 Milliarden Euro Liquiditätsgarantien verschlingt das Finanzdesaster der HRE bereits jetzt. Der komplette Vorstand wurde mittlerweile geschasst. Schon Anfang Oktober hatte Bundesfinanzminister Peer Steinbrück gesagt, bei dem Münchner Institut habe er „in einen Abgrund geblickt".

Und es sind eigentlich mehrere Abgründe, die sich Politikern, Aufsehern und Öffentlichkeit da mittlerweile auftun: finanzielle, systemische, persönliche, moralische auch, ganz klar. Und historische.

Seit dem Zweiten Weltkrieg musste eine deutsche Regierung noch nie ein Geldinstitut verstaatlichen. Nie zuvor mussten Kanzler und ihre Finanzminister solche Unsummen an Geld in ein noch immer brennendes Loch werfen. Nie zuvor auch war das gesamte Finanzsystem hierzulande, in Europa, ja selbst im Rest der Welt von der Schieflage einer einzelnen deutschen Bank derart bedroht worden.

Die HRE ist nicht nur in der Bilanzsumme von fast 400 Milliarden Euro den US-Crash-Kollegen der Investmentbank Lehman Brothers verwandt. Beide sind ein Symbol geworden für Gier und Größenwahn. Aber auch für die Risiken eines kaum noch verstehbaren Geschäfts.

Die Amerikaner sehen allerdings selbst im Untergang etwas eleganter aus. Die Münchner HRE-Zentrale dagegen ist ein typisch deutscher Klotz aus Standard-Büromöbeln, Allerwelts-Wandschmuck und dem eitlen Größenwahn seiner Ex-Verantwortlichen, von dem mittlerweile nur noch nackte Angst übriggeblieben ist wie im Fall Funke. Ein Mann, der einfach nicht zu kurz kommen möchte. Die schneeweiße Villa, die er sich gerade im feinen München-Bogenhausen hat bauen lassen, kostet schließlich. Und nun werde er überall bedroht und beschimpft.

So sieht sie aus, die Welt des Georg F. Das Ausmaß des Desasters – er hat es immer noch nicht begriffen, will es vielleicht gar nicht begreifen.

Aus schierer Notwehr heraus muss die Bundesregierung nun erstmals eine Bank verstaatlichen. Nur so kann sie die Kern-

HRE-Zentrale in München

THOMAS EINBERGER / ARGUM

Schwarzes Loch

Bisherige Aufwendungen zur Rettung der Hypo Real Estate (HRE)

6. Oktober 2008
Bundesbank, Bundesregierung und Banken schnüren ein Rettungspaket im Umfang von
50 Mrd. Euro

21. November 2008
Der Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (Soffin) gewährt der HRE einen Garantierahmen von **20 Mrd. Euro**

9. Dezember 2008
Der Soffin muss weitere **10 Mrd. Euro** an Garantien nachschießen

20. Januar 2009
Der Garantierahmen muss erneut erweitert werden, diesmal um **12 Mrd. Euro**

Garantien insgesamt: **42 Mrd. Euro**

DER SPIEGEL

schmelze am Pfandbriefmarkt verhindern. Denn wenn Oma bei der Sparkasse um ihre Pfandbriefe bangen muss, wackelt das gesamte System.

Die HRE ist nicht irgendeine Bank. Sie ist eine der größten Emittenten von Pfandbriefen, deren Gesamtmarkt auf rund 900 Milliarden Euro geschätzt wird. Pfandbriefe gelten in Deutschland als das solideste Finanzprodukt überhaupt. Banken refinanzieren sich damit, viele Anleger investieren dort ihr Geld: Sparkassen, Bürger, Versicherungen. Und bislang galten sie als wirklich sicher, weil sie mit einem Stock aus Immobilien gedeckt sind. Doch was, wenn die Bank dahinter in die Insolvenz ginge? Es würde viele andere Unternehmen und Privatanleger mit ins Nichts reißen. Es würde dem Finanzgeschäft das letzte Vertrauen nehmen. Es würde zudem ein billionenschweres Sicherungsnetz aus komplexen Finanzinstrumenten gefährden.

Die HRE kann pleitegehen. Aber sie darf es nicht.

Nirgendwo lässt die Task Force Zweifel aufkommen, wer für den Schlamassel verantwortlich ist: der alte Hypo-Vorstand in München.

Vor sechs Jahren begann dort, was nun in einem gigantischen Milliardengrab für den Steuerzahler endet. Und die Geschichte begann als Sturzgeburt.

Es war 2003, und bei der HypoVereinsbank (HVB) herrschte damals Panik. Die Geschäfte liefen schlecht, die Aktie fiel. Die Münchner hatten sich auf dem Immobilienmarkt verspekuliert. Ein Befreiungsschlag musste her. Hektisch schufen die Geldmanager das, was heute Bad Bank genannt wird – eine Art institutionalisierten Mülleimer, in dem unter anderem all die hochriskanten Immobiliengeschäfte des Unternehmens landen konnten, ohne die eigene Bilanz zu belasten. Als eigenständige Hypo Real Estate wurde das Projekt an die Börse gebracht – Hauptsache, weg.

An die Spitze der Holding kam der damals 48-jährige Georg Funke. Der Gelsenkirchener hatte seine Karriere 1972 als Kaufmann bei der Westdeutschen Wohnhäuser AG gestartet, kam später zur HypoVereinsbank und managte zuletzt deren Auslandsimmobiliengeschäft. Für den Mann aus der zweiten Reihe war die HRE die Chance seines Lebens.

Er wollte es allen zeigen. Anfangs gelang ihm das prächtig. Ausgerüstet mit einem Risikoschirm der HVB über mehrere hundert Millionen Euro, legte er los. Erster Akt: Umzug ins irische Dublin mit einer Konzerntochter, um Steuern zu sparen. Dann verscherbelte er für knapp vier Milliarden Euro Ramschkredite an Finanzinvestoren.

2005 übernahm Funke die Württembergische Hypothekenbank zu 100 Prozent.

Es galt als Coup, denn die Stuttgarter Truppe war unter den drögen Pfandbriefbankern ein schillernder Kosmopolitentrupp. In der Szene genoss Funke nun den Ruf eines „in der Verfolgung seiner Ziele schmerzfreien Bankers“. Was er damals nicht ahnen konnte: Die Geschäfte der Württemberger sollten drei Jahre später das Ende seiner Karriere einläuten.

Schon früh hatten sich die Schwaben-Banker dem internationalen Geschäft zugewandt: Im Jahr 2004 flossen über 60 Prozent der Immobilienfinanzierungen in europäische Nachbarländer.

Als das nicht mehr genug war, blickten sie weiter – und waren fasziniert von den Verpackungskünstlern der Wall Street, die allmählich dazu übergingen, Ramschkredite zu Paketen zu verarbeiten und dann in Scheibchen an Investoren weiterzureichen. Es war das hochriskante Geschäft mit den sogenannten CDO-Papieren.

Da wollten auch die Deutschen mitspielen. Am 6. Juni 2005 nahm deshalb in Dortmund eine kleine Firma namens Collineo Asset Management ihre Geschäfte auf. Alle Anteile lagen bei einer HRE-Tochter in Dublin. Collineo verwaltete CDOs für externe Kunden, aber auch Papiere, die der Konzern in den Büchern behielt.

Funke war begeistert angesichts der rasant kletternden Gewinne seiner kleinen Tochter. Das Risiko? Uninteressant. Die US-Krise um Ramschhypotheken? Noch nicht einmal als Schimmer am Horizont erkennbar.

Geld gab es billig, überall und reichlich. Das Geschäft der Immobilieninvestoren blühte. In Deutschland kauften sie halbe Städte auf – unter anderem mit Finanzierungen von Funke. „Ich war mir immer bewusst, welches Potential in unserem Unternehmen steckt, sonst hätte ich nicht die Leitung der Bank übernommen“, sagte er stolz.

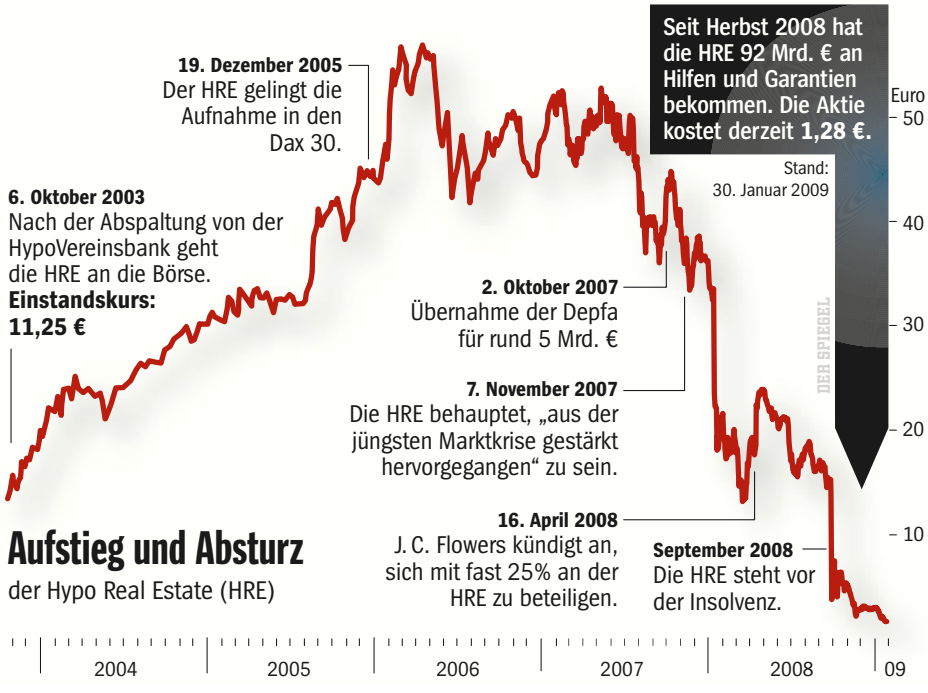
Kurz vor Weihnachten 2005 stieg die HRE in den Deutschen Aktienindex Dax 30 auf. Schöner noch: Funkes Firma verdrängte die einstige Mutter HVB, die von der italienischen Bank Unicredit übernommen worden war. Es war der Höhepunkt in Funkes Berufsleben. Und auch wenn er es da noch nicht wusste: So schön würden er und sein Aktienkurs es danach nie wieder haben.

Das HRE-Papier erreichte im April 2006 den Rekordwert von 57,30 Euro. Die einstige Resterampe der Bayern hatte einen schwindelerregenden Börsenwert erreicht: 7,7 Milliarden Euro. Von da an ging’s bergab.

Während der Konzern in der Öffentlichkeit vor Kraft strotzte, suchte der Chef nach einer neuen, packenden Geschichte für die Analysten. Ein gutes Geschäft allein genügte längst nicht mehr. Die Psychologie des Markts verlangte Phantasien, Visionen und immer neue Deals.

Unbeschreiblich sauer ist man deshalb in Berlin auf die Münchner Pleitebanker. Finanzminister Steinbrück und sein Staatssekretär Jörg Asmussen jagen wie Rettungssanitäter von Sitzung zu Sitzung, von dem Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (Soffin) zum Haushaltsausschuss, vom Kontrollgremium zum Finanzausschuss.

Mit dabei, oder zumindest telefonisch zugeschaltet, die obersten Finanzkontrolleure der Nation: Jochen Sanio, Chef der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und Bundesbank-Präsident Axel Weber. Im Wesentlichen sind es diese vier Männer sowie Angela Merkels Wirtschaftsberater Jens Weidmann, die derzeit das Schicksal des Landes bestimmen.



Funke

PETER KNEFFEL / DPA

Viermetz

MATTHIAS SCHRADER / PICTURE-ALLIANCE/ DPA

Bettina von Österreich

F. JAENICKE / LAIF

Fell

STEPHAN GÖRLICH / ACTION PRESS

Bisherige HRE-Spitzen: *„Das Management hat sich keine Fehler vorzuwerfen“*

Schon wenige Monate zuvor hatte Funke eine neue Story am Schopf: Er wollte mit dem Staats- und Immobilienfinanzierer Eurohypo fusionieren. Wochenlang zogen sich die Verhandlungen mit den Eigentümern Dresdner, Deutsche und Commerzbank hin.

Am Ende wurde nichts daraus. Die Aktionäre gaben der Commerzbank, die ein Vorkaufsrecht hatte, den Zuschlag. Sie wollten aussteigen aus der Eurohypo. Bei einer Fusion mit Funkes Bank hätten sie dagegen Anteile halten müssen. Das wollte vor allem einer nicht: der damalige Deutsche-Bank-Stratege Axel Wieandt, der kurioserweise viel später die HRE als Lebensaufgabe übernehmen würde.

Nach dem geplatzten Eurohypo-Deal hörte sich Funke nach anderen Partnern um und landete bei Gerhard Bruckermann, dem Chef der Deutschen Pfandbriefbank, kurz: Depfa, in Dublin. Natürlich wolle er unabhängig bleiben, doch irgendwann, so ließ er wissen, könne er seinen Aktionären die tollen Offerten ja nicht mehr vorenthalten.

Tatsächlich wollte Bruckermann zu diesem Zeitpunkt wohl nur noch eines: verkaufen.

Er hatte das Thema Staatsfinanzierung ausgepresst wie eine Zitrone und mit teils waghalsigen Deals die Rendite hochgetrieben. Jetzt musste die Depfa schleunigst verkauft werden – zu groß war schon Ende Dezember 2006 das Risiko, dass Bruckermanns eigene 8,039 Millionen Depfa-Aktien im Wert von damals 108 Millionen Euro an der Börse absackten.

Das Verkaufsdossier machte die Runde. Die ersten Adressen der Hochfinanz schauten sich die Depfa an. Auch Wieandt war wieder dabei. Er prüfte für die Deutsche Bank die irische Milliardenfirma – und winkte ab. Die Bilanz war ihm zu groß, die Marge zu mager. Zum zweiten Mal war er seinem Schicksal entkommen.

Tatsächlich interessierte sich vor allem ein Dax-Manager wirklich für die Depfa: HRE-Boss Funke. Er sah in ihr die Geschichte, die seiner Aktie neuen Auftrieb verleihen würde. Ein Staatsfinanzierer mit bester Rendite und klein genug, dass er Chef des Ganzen bleiben könnte.

Funke wollte sie haben, um jeden Preis. Dann, am 23. Juli 2007, kam sein großer Tag. Es war die Zeit, als in den USA schon die Immobilienblase platzte. Die ersten Hedgefonds waren pleitegegangen. Das Gewittergrollen kam näher.

Aber im sommerlichen München verkündete Funke den geplanten Depfa-Kauf, für damals 5,7 Milliarden Euro. Auch Bruckermann freute sich. Er wurde im gleichen Moment ein steinreicher Mann, als Funkes Katastrophe begann.

Vielleicht konnte der Hypo-Chef da wirklich noch nicht ahnen, welche Bombe er sich ins Nest geholt hatte. Vielleicht verstand er einfach nicht, wie gefährlich weit

BERT BOSTELMANN / BILDFOLIO

Depfa-Boss Bruckermann (2004): *Wall-Street-Allüren in der Provinz*

MAXWELLS

Dubliner Finanzdistrikt: *Steuersparende Tochter*

sich die 1922 gegründete Depfa von ihrem grundsoliden Geschäft entfernt hatte.

Jahrzehntelang war die Wiesbadener Depfa ein Synonym für Langeweile. Im öffentlichen Auftrag finanzierte sie Immobilien, Städte und gar ganze Staaten. Die Margen waren gering, die Aufgabe grundsolide.

Dann kam die Wende. Nach dem Mauerfall war die Bundesregierung in einen Privatisierungsrausch geraten. Auch die Depfa wurde zur Aktiengesellschaft und kam 1991 an die Börse.

Der Sprung war ganz nach dem Geschmack von Bruckermann, damals ein Vorstand der Depfa. Der Mann mit der Brille und dem gewinnenden Lächeln eines Starverkäufers hatte bei der Deutschen Bank einst den geschliffenen Auftritt vor internationalem Publikum gelernt.

Er hatte die Vision, aus dem verschnarchten Staatsfinanzierer eine internationale Bank zu machen. Seine Wall-Street-Allüren passten zwar nicht in die biedere Kultur der Pfandbriefprovinz. Doch sein anfänglicher Erfolg brachte alle Kritiker zum Verstummen.

Bruckermann schien die guten Deals riechen zu können. 1998 eröffnete er mit dem US-Investmentbanker Fulvio Dobrich im Steuersparparadies Nikosia auf der Urlaubsinsel Zypern eine Art Investmentboutique, die sich als Goldgrube erwies.

Die beiden investierten in russische Anleihen, versorgten einen estnischen Wasserversorger mit Krediten oder spekulierten darauf, dass Jugoslawien seine Staatsschulden zurückzahlt. „Die waren auf dem Balkan wirkliche Insider“, sagt einer ihrer Ex-Vorstandskollegen.

Zockereien mit jugoslawischen Papieren? Weit war das alles entfernt von dem, was die Depfa normalerweise tat. Aber das hohe Risiko wurde reich belohnt. 2002 erwirtschafteten 21 Depfa-Angestellte in Nikosia 69 Millionen Euro Gewinn.

„Bruckermannn wusste, was er tat“, sagt sein Ex-Partner Dobrich, der heute mit einem eigenen Hedgefonds unterwegs ist. Jeden Tag hätten sie Risikoberichte nach Deutschland schicken müssen, um ihre Engagements zu rechtfertigen.

Steuern zahlte Bruckermann schon damals äußerst ungern. In Nikosia fielen weniger als fünf Prozent an, erzählt Dobrich. Und natürlich habe Bruckermann – damals in Nikosia zugleich Vorstand der Depfa Investment – auch persönlich mit einem satten Bonus von den Gewinnen profitiert.

Zu gern wollte er die Erfahrungen aus Zypern überall in der Depfa anwenden. Im Jahr 2000 wurde Bruckermann Vorstandsvorsitzender. Erste Maßnahme: Er schob das Immobiliengeschäft in die Aareal Bank aus. Zweiter Schritt: Er verlagerte den Sitz des deutschen Traditionsunternehmens auf die Steuersparinsel Irland, nach Dublin.

Jahr für Jahr steigerte Bruckermann den Profit. 2004 war die Depfa mit Traumrenditen jenseits der 30 Prozent die vielleicht gewinnträchtigste Bank in ganz Europa. Wenn wirklich mal was schiefging, verkaufte er einfach ein paar stille Reserven und konnte so seine abenteuerlichen Gewinnprognosen einhalten.

Er selbst kassierte mit – etwa im Jahr 2004 geschätzte 7,4 Millionen Euro. Der Banker hatte sich von seinem Aufsichtsrat ein Bonussystem absegnen lassen, das ihn zu einem reichen Mann machte. Am Ende sollte er allein acht Millionen Depfa-Aktien besitzen.

Es schien alles möglich in dieser Zeit. Man musste sich nur trauen. Bruckermann traute sich.

„Wir waren sehr aggressiv finanziert“, erinnert sich ein Insider. Tatsächlich mussten viele Milliarden Euro, mit denen die Depfa mehrjährige Staatsfinanzierungen bereitstellte, innerhalb von nur drei Monaten zurückgezahlt oder umgeschichtet werden.

Das ist ungefähr so, als ob ein deutscher Kleinsparer sein Eigenheim mit einer Hypothek finanzieren würde, die er alle drei Monate erneuern muss. Das Risiko, dass die Bank mal nein sagt, ist entsprechend hoch. Ein Notverkauf wäre die Folge.

Für Bruckermann & Co. war ein Nein keine Alternative mehr. Und wie undenkbar ein Austrocknen der Geldströme damals war, zeigt auch die Reaktion des Depfa-Aufsichtsrats. Oder vielmehr: die Nichtreaktion.

In dem Kontrollgremium saßen hochkarätige Experten wie Ex-Bundesbank-Präsident Hans Tietmeyer oder Hans Reich und Richard Brantner, beide früher Chefs der staatlichen Förderbank KfW. Die Herren sahen wohl die Risiken: „Wir haben mehrfach über die offenen Positionen gesprochen“, sagt einer der Aufsichtsräte, die zu ihren Sitzungen immer nach Dublin einflogen. Bruckermann habe stets eloquent versichert, dass er das Problem angehe. Dann flogen die Kontrolleure wieder heim – und die Diskussion versandete.

Auch Maurice O’Connell, Ex-Chef der irischen Zentralbank und Vorsitzender des Prüfungsausschusses im Depfa-Aufsichtsrat, fragte gelegentlich nach. „Haben Sie das mit unseren Aufsichtsbehörden besprochen?“ – Klar doch, antwortete Bruckermann, der wusste: Irland lockt ausländische Banken nicht nur mit niedrigen Steuern, sondern auch mit einer laxen Bankaufsicht.

So hatte der Manager freie Hand. Die Depfa gründete Zweigstellen rund um den Erdball, nahm gewaltige Kredite auf und spezialisierte sich auf Geschäfte mit öffentlichen Auftraggebern. Rating-Agenturen applaudierten und vergaben Bestno-

ten. 2004 gehörte Bruckermann zu den zehn bestverdienenden Top-Managern Europas. Doch er blieb nicht lange allein mit seinem Geschäftsmodell. Immer mehr Konkurrenten drängten in den Markt.

Zudem begann die zypriotische Geldquelle zu versiegen, weil sich das profitable Finanzchaos in Osteuropa beruhigte und Dobrich wegen Bonusquerelen mit Bruckermann die Depfa verließ. Auch der geplante Verkauf der deutschen Pfandbriefbank-Tochter scheiterte.

Ab 2005 stagnierte der Aktienkurs. Bruckermanns Juwel würde nicht mehr lange funkeln. Sein Konzept der Zockerbude mit angeschlossener Staatsfinanzierung bedurfte einer Runderneuerung. So heuerte Bruckermann den Ex-Deutschlandchef der US-Investmentbank Merrill Lynch an, Matthias Mosler. Gleich zu Anfang schraubte er kontinuierlich die Erträge aus der Staats- und Infrastrukturfinanzierung hoch. Weniger sexy, dafür solider und kundennah, war Moslers Medizin.

In einem zentralen Punkt blieb die neue Depfa indes die alte: Um im margenschwachen Geschäft mit Stadtkämmerern und Finanzministern die Gewinne hochzutreiben, gab es drei goldene Regeln zu beachten: erstens mit den Staatsfinanzierungen aktiv handeln, zweitens mit einer Bilanz von 230 Milliarden Euro ein riesiges Rad drehen und drittens das Ganze so kurzfristig wie möglich refinanzieren. Über 90 Milliarden Euro hatten eine Laufzeit von weniger als drei Monaten.

Das war Ende 2006, und vereinzelte Profis hörten schon das Donnergrollen des herannahenden Finanzkrisen-Gewitters. Auch Bruckermann wusste, dass er sich beeilen musste. Als Mosler Anfang Mai 2007 die schlechten Ergebnisse des ersten Quartals präsentierte, zeigten sich bereits Zerfallserscheinungen.

Die Fettpolster waren weitgehend aufgezehrt. „Wir hätten die Fassade keine drei Monate mehr aufrechterhalten können“, sagt ein enger Mitarbeiter. Die Suche nach einem Partner verlief erfolglos.

Doch dann kam Funke. „Depfa, das ist Klasse, nicht Masse“, jubelte der HRE-Boss, nachdem er am 23. Juli 2007 den Kauf angekündigt hatte. Er war bereit, 2,5 Milliarden Euro auf den aktuellen Buchwert der Depfa draufzupacken. Dabei war er schon gewarnt worden.

Die BaFin orakelte von der extrem kurzfristigen Finanzierung eines Teils des Wertpapier-Portfolios bei der Depfa. „Aber wir konnten doch nicht die Übernahme untersagen. Wir leben in einem freien Land“, sagt einer ihrer Bankprüfer heute.

Sogar einige Depfa-Manager plagte das Gewissen angesichts des enorm hohen Preises, den sie für ihre marode Firma bekommen sollten. Auf ihrer letzten Aufsichtsratssitzung am 23. September 2007 beschlossen die Kontrolleure, dass wenigstens in der Mitschrift ihrer Sitzung auf die Risiken hingewiesen wurde.

Es sei ein erheblicher Betrag notwendig, um die Refinanzierung der Bank auf gesündere Beine zu stellen, heißt es im Protokoll. „Der Käufer wusste, worauf er sich einlässt“, sagt einer der Depfa-Aufsichtsräte. Derart erleichtert, stimmten sie der Milliardenübernahme zu.

Bruckermann hatte bei aller Risikofreude immer darauf geachtet, dass die Kapitalausstattung seines Staatsfinanzierers über jeden Zweifel erhaben ist. Dank einer soliden Kernkapitalquote von über zehn Prozent hatte er von den anderen Banken stets genug Geld erhalten, um seinen kurzfristigen Finanzierungsbedarf zu decken.

Durch die Verschmelzung mit der HRE wurde diesem Geschäftsmodell die Grundlage entzogen. Die Ausstattung des Konzerns mit Kernkapital betrug nur noch 5,5 Prozent. Der Käufer aus München hatte sich verausgabt.

Und die Einschläge der Finanzkrise kamen immer näher. Seit Wochen befanden sich die IKB und die Sächsische Landesbank in Schieflage.

Die Börse reagierte gnadenlos. Sie strafte die Übernahme ab, der Aktienkurs fiel unter 40 Euro. Funke blieb stur auf Kurs. Das Geschäft der Depfa sei „langfristig profitabel, sehr solide und mit ganz geringem Risiko“. Er sehe sich als Gewinner. Risiken? Welche Risiken?

Stolz reiste er samt seinen Führungskräften Anfang September 2007 in die irische Kleinstadt Killarney, um bei dem Jahrestreffen der Depfa-Banker die Ziele der Übernahme vorzustellen. Statt Respekt erntete er Misstrauen. „Hypo Real Estate – was ist das?“, rätselte so mancher Teilnehmer.

Bruckermann war schon nicht mehr erschienen. Er zog später auch nicht in den Aufsichtsrat der HRE ein, wie ursprünglich geplant, sondern packte seine Millionen und bereitete seinen Umzug von London in die Schweiz vor. Die Briten hatten gerade die Steuern für ausländische Millionäre erhöht. Da sind die Schweizer Behörden deutlich flexibler.

Auch der Vorstandsvize Mosler verließ die Bank. Ihm folgten etliche Manager der zweiten Führungsebene. Was schon bei der Übernahme eines Unternehmens als schlechtes Zeichen gilt, ist bei einer Bankenfusion ein verheerendes Imagesignal. Und was machte die HRE? Wenn sie sofort die Risiken bei der Depfa heruntergefahren hätte, wäre vielleicht noch der GAU vermeidbar gewesen. Die Krise hatte die Geldmärkte noch nicht vertrocknen lassen. Die verstärkte Emission von Pfandbriefen, klassische langfristige Refinanzierungsquelle der Depfa, wäre noch möglich gewesen.

Doch die HRE war in dieser Zeit zu beschäftigt, um sich um die neue Tochter zu kümmern. Noch im August 2007 erklärte Funke: „Die Märkte werden sich relativ schnell beruhigen. Das ist eine Frage von Wochen, allenfalls Monaten.“

Wiederholt beteuerte er, dass seine Bank von der US-Krise nicht belastet sei, im Gegenteil, man errechne sich Chancen. Langsam, aber sicher versiegte der Geldmarkt, auf dem sich die HRE-Tochter Depfa Ende September noch 56 Milliarden Euro besorgt hatte.

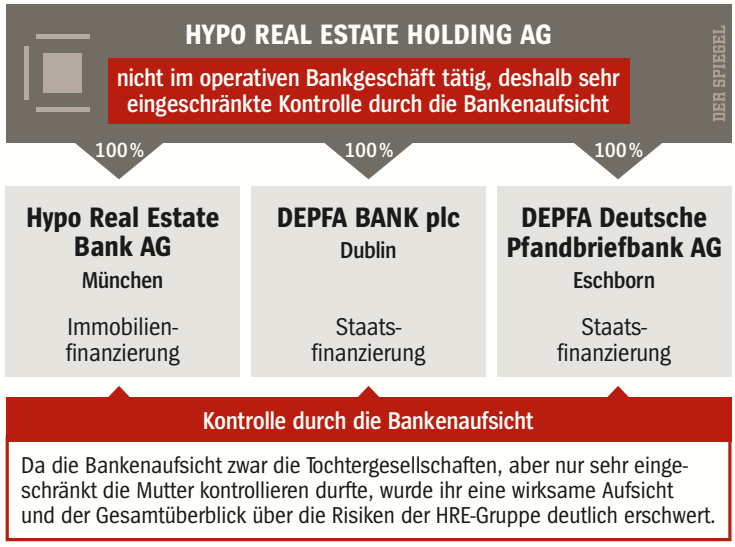
Funke und sein Finanzchef Markus Fell blieben cool. Der direkte Draht zu großen Investoren wie Zentralbanken und Pensionskassen „beschütze“ die HRE-Holding-Tochter Depfa, hieß es großspurig auf einer Analystenkonferenz Ende Oktober.

Die Einzigen, die sich in Sachen Finanzholdings schon im Frühling 2007 nicht mehr wohl fühlten, waren Beamte der Finanzaufsicht BaFin. Auch die ungewöhnliche Struktur von Funkes Imperium machte ihnen Sorgen. Denn dessen HRE-Reich war so organisiert, dass unter einem Dach mehrere unabhängige Töchter versammelt waren. Die Beamten zogen ihre Bibel zu Rate – das Kreditwesengesetz (KWG) – und schreckten auf.

Konnte es sein, dass solche Finanzholdings mit mehreren Bankentöchtern nur stark eingeschränkt ihrer Aufsicht unterstellt sind? Musste es nicht zwangsläufig

Unvollständiges Bild

Die Struktur der Hypo Real Estate Group



zu Reibungs- und Kontrollverlusten kommen, wenn die Holding dem Gesellschaftsrecht, aber ihre Bankentöchter dem KWG unterstellt sind? Konnte eine Aufsicht in einem solch komplexen Konstrukt überhaupt funktionieren?

Die Beamten alarmierten Berlin. In einem Schreiben an das Bundesministerium der Finanzen, Abteilung VII B 3, schlugen sie ihrem Dienstherrn vor, Finanzholdings grundsätzlich der Aufsicht durch die BaFin zu unterstellen. Das hätte für die HRE bedeutet, auf Ebene der Dachgesellschaft eine zentrale Risikosteuerung und -kontrolle sowie entsprechende Qualifikationen der Manager nachweisen zu müssen. Funkes zusammengewürfelte Bankengruppe wäre wenigstens aufsichtsrechtlich eine leichter zu überwachende Einheit geworden.

Doch am Sitz von Finanzminister Steinbrück herrschte Schweigen. Der Vorschlag der BaFin bekam keine Antwort – ein Fehler. Funkes Holding blieb weiterhin unscharf auf dem Radar der Kontrolleure. Die durften nur die einzelnen Töchter begutachten, und sich das Gesamtbild allenfalls mühsam zusammenbasteln.

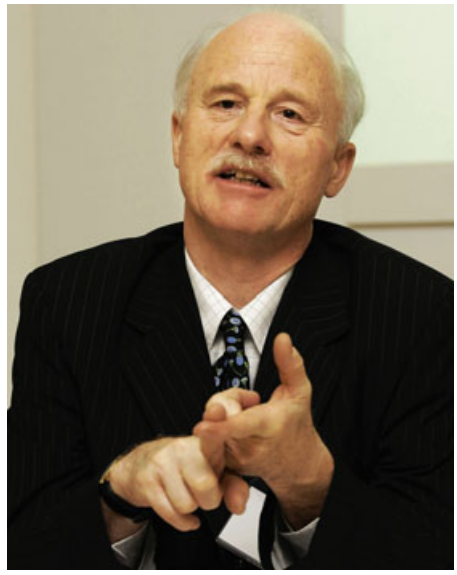
Am 15. Januar 2008 kam es zum ersten Knall. Da meldete Funke völlig überraschend eine Abschreibung von 390 Millionen Euro auf amerikanische Wertpapiere aus den Altbeständen seiner Württhyp-Tochter. Kein besonders hoher Betrag, doch die Börse war schockiert. Hatte der Mann nicht immer beteuert, sauber zu sein?

Innerhalb weniger Stunden entzogen Analysten und Anleger dem Bankenchef das Vertrauen. Die HRE-Aktie rauschte um 38 Prozent in die Tiefe, was Funke nun wirklich unfair fand.

„Das Management hat sich keine Fehler vorzuwerfen“, erklärte er trotzig in einer Telefonkonferenz. Andere Bankvorstände wären froh, wenn sie in einer ähnlich komfortablen Lage wären. Sein Haus stehe nun besser da als jemals zuvor. Seinen Rücktritt? Könne man vergessen. Schließlich habe er „hervorragende Arbeit“ geleistet. Zur Belohnung nutzte er die niedrigen Kurse, um sich für 440 000 Euro mit HRE-Aktien einzudecken.

Der niedrige Kurswert jedoch drückte aufs Eigenkapital. Funke beschloss, die Dividende um zwei Drittel zu kappen. Im April gewann er einen neuen Großaktionär. Der US-Investor J. Christopher Flowers sicherte sich für 1,1 Milliarden Euro 24,1 Prozent an den Münchnern – ein Schnäppchen, so hoffte er. Bis heute muss er auf seinen Anteil über eine Milliarde Verlust abschreiben.

Funke hatte derweil bei der Depfa aufs Gas gedrückt: Die Tochter sollte das lahmende Immobiliengeschäft kompensieren. Munter sammelten die Dubliner neue Aufträge, änderten aber an ihrer kurzfristigen Geldbeschaffung so gut wie nichts.



FRANK DARCHINGER

Bankenaufseher Sanio
Mehrseitiger Brandbrief

Man fühlte sich sicher, zu sicher. Statt endlich auf Profit zu verzichten und die Laufzeiten der beschafften Gelder massiv nach oben zu schrauben, segelten die Iren noch härter am Wind. Ende Juni 2008 hatten sie auf dem hypernervösen Geldmarkt 54 Milliarden Euro aufgenommen.

Das war die Zeit, als im Bundesfinanzministerium plötzlich hektisches Treiben ausbrach. Die BaFin-Beamten aus Bonn hatten nicht lockergelassen und ein zweites Mal angeregt, die Finanzholdings unter Aufsicht zu stellen.

Mitten im Orkan erkannten Steinbrücks Helfer endlich die Brisanz des Vorstoßes. Eiligst zimmerte ein Regierungsdirektor einen Entwurf zur „KWG-Änderung zur Aufsicht von Finanzholding-Gesellschaften“.

Die Aktion wurde rasch bemerkt. „Wir waren völlig überrascht, als das im Sommer auf den Tisch kam“, erinnert sich der Aufsichtsrechtler einer großen Bank. Auch er wusste, dass das Ministerium die Sache „verbaselt hatte, es gab schon länger Gespräche über eine derartige Gesetzesänderung“.

Am 9. September nahm der Zentrale Kreditausschuss aller deutschen Banken Stellung und schrieb nach Berlin: Die Schließung der „aktuell bestehenden bankaufsichtsrechtlichen Regelungslücke für Konzernstrukturen, an deren Spitze eine Finanzholding-Gesellschaft steht, wird von uns begrüßt“.

Die Änderung steht nun ganz unauffällig im Entwurf des Gesetzes zur Fortentwicklung des Pfandbriefrechts, das voraussichtlich im April in Kraft tritt. Die Korrektur kam also fast zwei Jahre zu spät.

„Die von der BaFin vorgetragenen Vorschläge waren nicht entscheidungsreif“, rechtfertigt ein Sprecher des Ministeriums den gravierenden Patzer. Insbesondere die Vereinbarkeit mit europarechtlichen Vorgaben sei unklar gewesen.

Am 15. September kollabierte die US-Investmentbank Lehman Brothers. Am 16. meldete sich Georg Funke persönlich bei den Bankaufsehern der BaFin: „Wir bekommen keine Liquidität mehr.“

Wenige Tage später stand die HRE am Abgrund und musste mit immer neuen Milliarden gestützt werden.

Doch nicht einmal die dramatische Nacht, in der Banker, Politiker und Aufseher in Frankfurt am Main die HRE-Rettung verhandelten, brachte Funke zurück in die Realität. Und ihn ließ offenbar auch das entscheidende Telefonat zwischen Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann und Finanzminister Steinbrück kalt, das im letzten Moment eine Lösung brachte. Eine vorläufige.

Übernächtigt, aber zufrieden teilte Funke um 18 Uhr des 29. September Analysten und Investoren bei einer Telefonkonferenz mit, man habe ein Paket für die HRE auf den Weg gebracht, einen Notkredit über 35 Milliarden Euro.

Die Zuhörer waren irritiert. Es klang mehr wie ein erfolgreicher Zukauf, nicht wie eine hochdramatische Rettungsmaßnahme. Und dann, als wäre nichts geschehen, sprach Funke von dem innovativen Ansatz, mit dem sein Institut der Lage auf dem Finanzmärkten begegnen könnte. Da gruselte es so manchen.

In Berlin stampfte derweil Finanzminister Steinbrück stocksauer durch die Gremien und Fraktionen des Bundestags. Man merkte ihm an, was er von Funke und den anderen Geld-Managern hielt: nichts. Wieso soll man so was retten?

In einem mehrseitigen Brandbrief flehten BaFin-Chef Sanio und Bundesbanker Weber, dass es „erhebliche Verwerfungen des nationalen und europäischen Zahlungsausgleichs“ nach sich zöge, wenn man die HRE fallen lasse. Stinksauer machte das den Finanzminister. Und weil er so sauer war, sprach er nicht mehr von der „Rettung“ der Bank, sondern von einer „geordneten Abwicklung“.

Steinbrücks Staatssekretär Asmussen hatte später die peinliche Aufgabe, seinen Dienstherrn zu korrigieren. Natürlich gehe es um den Erhalt der Holding, nicht um deren Liquidierung. Doch da hatten Anwälte der HRE den Finanzminister schon mitverantwortlich gemacht für ihre immer schlimmer werdende Lage. Wer werde ihnen denn noch Geld geben, wenn die Regierung von Abwicklung spricht?

Immer wieder erklärte Steinbrück zudem, dass die BaFin in Irland ja gar nicht

prüfen dürfe. Bis bekannt wurde, dass dies sehr wohl geschah, und zwar gründlich. Die Liquidität allerdings durfte die BaFin fatalerweise nicht näher prüfen. Die dazugehörigen Berichte sind allesamt dem Bundesfinanzministerium zugesandt worden. Steinbrück und Asmussen bekamen sie nie zu Gesicht.

Und auch ein weiterer Bericht der Bonner, in dem sie auf Wunsch des Steinbrück-Ressorts die Lage der HRE akribisch beschreiben, verschwand eigentümlicherweise schnell in der Schublade. An die Mitglieder des Finanz- und Haushaltsausschusses, die ohnehin über mangelnde Informationen aus dem Finanzministerium klagen, wurde er nie verteilt.

Während Steinbrück in Berlin noch für Akzeptanz des Rettungspakets warb, meldete sich HRE-Chef Funke erneut bei der BaFin – vier Tage nach der ersten Zusage. Der Betrag reiche nicht, die Liquiditätslage habe sich erneut dramatisch verschlechtert. Man brauche weitere 15 Milliarden Euro. In Berlin meldete sich Funke nicht. Steinbrück erfuhr davon per SMS. Nun tobte auch die Kanzlerin.

Am 7. Oktober erzwang Berlin den Rücktritt des uneinsichtigen Bankchefs. Drei Tage später folgte ihm der Aufsichtsratschef Kurt Viermetz.

Josef Ackermann schickte seinen besten Mann in den Schlamassel. Ausgerechnet Axel Wieandt, der Chefstratege, der schon zweimal die Zusammenarbeit mit Funke und Bruckermann aus guten Gründen abgelehnt hatte, muss nun deren Nachlass ordnen.

Dem neuen Boss bot sich bereits am ersten Arbeitstag in der Münchner Zentrale ein deprimierendes Bild. Er betrat eine Bank im Krisenmodus mit ausgebrannter Mannschaft. Doch Wieandt ist ein höflicher, zurückhaltender Nachwuchs-Mann. Er würde die HRE nie einen Saustall nennen. Bei dem stets kontrollierten Ex-McKinsey-Berater klingt das so: Die HRE habe „in einer unzulässig komplexen Struktur gelebt“.

Klagen hört man ihn auch nicht. Außer vielleicht darüber, dass er vergangenes Jahr einen neuen Golf gekauft hat, den er jetzt doch viel billiger haben könnte. Und dass sein Urlaub auf Föhr wegen der Akut-Rettungsmaßnahmen auf zwei Tage schrumpfte, das wurmt ihn auch. So normal können Banker sein.

Wahrscheinlich wird der 42-Jährige, der zuletzt den Postbank-Deal für die Deutsche Bank miteingefädelt hat, in die Geschichte der Bundesrepublik eingehen. Doch nicht etwa als Nachfolger von Ackermann, wie oft gemunkelt wird. Sondern als erster Banker der Republik, dessen Institut verstaatlicht wird.

Denn die mittlerweile bewilligten Hilfen in Höhe von 92 Milliarden Euro werden nicht reichen. Schon am Freitag vorvergangener Woche stimmte der scheidende Soffin-Chef Günther Merl das parlamentarische Finanzmarktgremium auf die unvermeidbare Verstaatlichung ein. Der Plan sei alternativlos. Allerdings wolle man die Bank nun nicht mehr retten, sondern „kontrolliert überführen“. In der Woche danach streute Berlin die Nachricht. Tag für Tag berichteten die Medien von der wahrscheinlichen Verstaatlichung. Die parteiinternen Streitlinien wurden wie die gesetzgeberisch notwendigen Schritte geschildert. So müsste etwa die maximale Höhe einer Bundesbeteiligung im Finanzmarktstabilisierungsgesetz von 33 Prozent heraufgesetzt werden. Sogar ein Enteignungsgesetz war plötzlich Gegenstand der Debatte. Doch Enteignung würde ja Zwang bedeuten. Es dürfte kaum noch einen HRE-Aktionär geben, der nicht froh wäre, das Papier los zu sein.

BERT BOSTELMANN / BILDFOLIO

Neuer HRE-Chef Wieandt: *Deprimierendes Bild*

TOBIAS HASE / PICTURE-ALLIANCE/ DPA

Hauptversammlung (2008): *„Unzulässig komplex“*

Am Freitag vergangener Woche dann hatte Bankchef Wieandt seinen Einsatz im Konzert der Hauptakteure. Via „Bild“ und „Süddeutsche Zeitung“ beschwor er einen schnellen Einstieg des Bundes. Lasse man die Bank fallen, berge das „hohe Risiken für andere Elemente des Finanzsystems“, warnte er mit Verweis auf die Folgen der Lehman-Pleite.

„Wenn der Bund einsteigt, wäre dies das Vertrauenssignal, auf das die Märkte warten. Dann sind wieder ganz andere Kredite an uns möglich“, so Wieandt.

Natürlich würde der HRE-Vorstand eine Absenkung des Gehalts auf 500 000 Euro akzeptieren. Für ihn sei die heikle Mission ohnehin eher eine Ehre und Pflicht, betonte Wieandt schon bei Amtsantritt.

Er stammt aus einer großen Banker-Dynastie. Er weiß, was sich gehört. Und er versteht etwas von Symbolik. Gut möglich, dass er bei einem glücklichen Ende als Held aus dem HRE-Sumpf steigt.

Ob sein Vorgänger Funke dagegen jemals wieder einen Job in der Finanzwelt findet, darf bezweifelt werden. Gegen ihn und weitere Vorstände sowie Aufsichtsratschef Viermetz ermittelt nun die Staatsanwaltschaft.

Es geht um Untreue, den Verdacht der unrichtigen Darstellung und der Marktmanipulation. Laut eines Schreibens der BaFin an die Münchner Staatsanwaltschaft soll Finanzchef Fell trotz massiver Probleme noch am 25. September 2008 bei einer Analystenkonferenz die Refinanzierungslage der Bank als „stabil“ bezeichnet haben. Es gebe einen „Liquiditätspuffer von 33 Milliarden Euro“. Die Anwälte von Fell und Funke waren für eine Stellungnahme nicht zu erreichen. Auch Viermetz nahm keine Stellung.

Doch auch ein Gewinner des Desasters steht schon fest: Gerhard Bruckermann. Der Mann, der sich mit rund hundert Millionen Euro rechtzeitig absetzte und sich zur Affäre ebenso wenig äußern will. Bruckermann ist schon wieder als Banker aktiv – im fernen Kambodscha.

Nach seinem Ausscheiden bei der Depfa wurde er Vorstand bei Angkor Mikroheranhvatho Kampuchea. Diese von der irischen Entwicklungshilfeorganisation Concern gegründete Bank vergibt Mikrokredite, vor allem an arme Frauen. Die Depfa hatte sie einst mit einigen Millionen Euro unterstützt.

Auch in Kambodscha hat Bruckermann nichts zu verschenken. Die Zinsen, die die Kambodschaner zahlen müssen, liegen bei mindestens 28 Prozent.

„Sie müssen ihre Kunden ernst nehmen, indem sie sie zu wirklichen Geschäftspartnern machen“, rechtfertigt er die hohen Zinsen. Die lokalen Wucherer würden schließlich noch mehr verlangen.

Beat Balzli, Dinah Deckstein, Christoph Pauly, Michaela Schiessl, Jörg Schmitt