

LEHMAN BROTHERS

► Am 15. September 2008 musste die US-amerikanische Investmentbank Lehman Brothers mit Hauptsitz in New York als Folge der globalen Finanzkrise Insolvenz anmelden. In Deutschland geriet dadurch die Hypo Real Estate in erhebliche Schwierigkeiten.



Foto: dpa, Montag: vrm/ap

„Ohne Europa bleibt die Krise“

LEHMAN-PLEITE Der ehemalige Chef der Hypo Real Estate blickt zurück: Wie sicher ist das Finanzsystem heute?

FRANKFURT/DARMSTADT. Axel Wieandt war in den Jahren 2008 bis 2010 als Vorstandsvorsitzender maßgeblich an der Rettung der Hypo Real Estate-Bank beteiligt. Im Gespräch erinnert sich der Finanzmanager und wirft einen Blick auf Gegenwart und Zukunft.

INTERVIEW

Herr Wieandt, wie und wo haben Sie die Nachricht von der Lehman-Pleite selbst erlebt?

Die Nachricht von der Lehman-Pleite habe ich in den Türmen der Deutschen Bank als Leiter der Konzernentwicklung und Konzernbeteiligungen erlebt. Eine Woche zuvor hatten wir gerade eine Beteiligung an der Postbank erworben, um die Deutsche Bank stärker auf den Heimatmarkt auszurichten. Die Schwierigkeiten von Lehman haben wir demnach natürlich eng verfolgt. Die meisten Marktteilnehmer gingen bis zuletzt von einer Rettung durch den US-amerikanischen Staat aus, denn die Zentralbank und das Finanzministerium hatten ja auch schon bei Bear Stearns eingegriffen.

Gab es Momente, die bereits vor dem 15. September 2008 bei Ihnen ein Warnsignal ausgelöst haben?

Die Entwicklungen auf dem US-amerikanischen Hypothekenkreditmarkt liefen seit 2006 aus dem Ruder und hatten 2007 Europa erreicht. Im Sommer 2007 musste die Düsseldorfer IKB Deutsche Industriebank von ihrer Mutter, der Kreditanstalt für Wiederaufbau, aufgefangen werden, weil sie sich zu stark in verbriefte US-Hypothekenanleihen engagiert hatte. Spätestens mit diesem Ereignis war die Kri-

se inmitten des deutschen Finanzsystems angekommen.

Was war für Sie der einschneidendste Moment der Krise? Auch in den Wochen, Monaten und Jahren danach.

Der einschneidendste Moment war sicherlich meine Berufung zum Vorsitzenden des Vorstands der Hypo Real Estate (HRE) im Oktober 2008, auf dem Höhepunkt der Finanzkrise. Das deutsche Finanzgewerbe und der Bund hatten die HRE mit einer besicherten Kreditlinie aufgefangen. Meine Kollegen und ich wurden in den Vorstand berufen, um die Bank zu stabilisieren und zu restrukturieren. Damals gab es noch kein europäisches Abwicklungsregime für systemrelevante Banken. Deshalb musste schließlich der Staat zunächst mit Garantien und dann auch Kapitalhilfen in Milliardenhöhe einspringen, um ein Übergreifen auf den Pfandbriefmarkt und damit auf Pensionskassen und Versicherungen zu verhindern.

Was wäre passiert, wenn Lehman gerettet worden wäre? Sowohl unmittelbar als auch in den Jahren danach?

Das ist ein interessantes Gedankenexperiment. Lehman war aber nur der sprichwörtliche Tropfen auf den heißen Stein. Es ist fraglich, ob sich der beschleunigte Vertrauensverlust in die Finanzmärkte ohne staatliche Interventionen noch hätte aufhalten lassen.

Über das Schlagwort „Too big to fail“ (Zu groß für eine Pleite) ist damals viel gesprochen worden. Hätte Lehman überhaupt gerettet werden sollen? Oder können?

Sicherlich wäre es ex post besser gewesen, wenn Lehman nicht unkontrolliert kollabiert

wäre. Too big to fail führt zum einen zu erheblichen Anreizproblemen und erhöht Verschuldung und Risikokonzentration im Finanzsystem. Zum anderen wird das marktwirtschaftliche Haftungsprinzip außer Kraft gesetzt, denn die vielen direkten und indirekten Gläubiger einer Bank werden quasi gerettet, um den ungünstigsten anzunehmenden Fall zu verhindern.

Wie haben sich Ihrer Meinung nach Wirtschaft und Gesellschaft verändert?

Die Wirtschaft hat sich unabhängig von den Banken gemacht. Die Bedeutung der Kapitalmärkte hat zugenommen, was gerade in Europa eine gute Sache ist, denn hier sind wir in einigen Segmenten zu abhängig von den Banken. Die politische Landschaft hat sich verändert, Parteien mit extremeren Plattformen am linken und vor allem rechten Rand des Spektrums bekommen Zulauf. Das hängt mit dem wahrgenommenen Kontrollverlust zusammen. Weder die Banker in den angeschlagenen Banken noch die verantwortlichen Aufseher und Politiker hatten die Situation vor der Krise wirklich unter Kontrolle, so die Wahrnehmung in weiten Teilen der Bevölke-

rung. Die wirtschaftlichen Rückschläge insgesamt sind weitgehend aufgeholt, aber die gesellschaftlichen Verwerfungsprozesse dauern noch an.

Wie hat die Krise Ihr persönliches Denken beeinflusst? Welche Schlüsse haben Sie gezogen?

Das Thema Finanzstabilität ist in den Vordergrund getreten. Eine völlige Sicherheit vor zukünftigen Krisen kann es nicht geben. Aber alle Beteiligten können und müssen besser vorbereitet sein. Außerdem ist Finanzstabilität in der Eurozone nicht ohne die Vervollständigung der Bankenunion zu erreichen. Wir müssen die Finanzpolitik im europäischen Währungsraum weiter zentralisieren, wenn wir mehr Wachstum und Wohlstand haben wollen.

Wie hat sie Ihr berufliches Umfeld beeinflusst?

Kollegen und Geschäftspartner sind wesentlich vorsichtiger geworden. Die Stimmung ist sachlicher und gedämpfter als vor der Krise. Die Regulierung von Banken und Finanzmärkten hat zugenommen. Außerdem mussten wir uns auf die Niedrig-beziehungsweise Null- und Negativzinspolitik einstellen. Hinzu kam die Digitalisierung. Diese He-

rausforderung haben uns in vielen Häusern zu einer Neuausrichtung der Geschäftsmodelle gezwungen. Diese Anpassungsprozesse sind noch im Gange.

Ist die Krise also noch gar nicht vorbei?

Die Auswirkungen der Krise beschäftigen uns noch heute. Die europäische Wirtschaftsleistung hat erst vor zwei Jahren wieder das Niveau von 2007 erreicht. Die Normalisierung der Geldpolitik hat gerade erst begonnen. Das Bankensystem kämpft immer noch mit unrentablen Geschäftsfeldern und notleidenden Krediten. Und die Verschuldung von Staat und Privatwirtschaft insgesamt hat zugenommen. Wir kämpfen noch immer mit dem langen Ende der Finanzkrise.

Kann etwas wie Lehman noch einmal passieren? Sind die richtigen Konsequenzen gezogen worden?

Finanzkrisen werden sich nie ganz ausschließen lassen. Sie gehören zu unserem marktwirtschaftlichen System dazu. Also kommt es darauf an, dass man mit der nötigen Schlagkraft und Geschlossenheit antworten kann. Grossomodo haben wir die richtigen Konsequenzen gezogen. Wir müssen aber noch bei der Umsetzung und in der Kommunikation arbeiten. Es ist utopisch zu glauben, dass wir Finanzkrisen im Euroraum ohne eine Weiterentwicklung des institutionellen Rahmens meistern

KLEINER LADEN, GROSSE FOLGEN

► Die Geschichte der Investmentbank Lehman Brothers begann tief im 19. Jahrhundert in dem kleinen Ort Rimparg bei Würzburg. Angesichts ihrer jüdischen Herkunft hatte es die Familie im Geschäftsleben schwer – und so suchte Heinrich Lehman mit 23 Jahren sein Glück in Amerika. 1844 gründete er im Bundesstaat Alabama einen Gemischtwarenladen. Als sechs Jahre später seine Brüder Emanuel und Mayer nachkamen, nannten sie das Lädchen „Lehman Brothers“. Als nach dem Bürgerkrieg der Bau neuer Eisenbahn-Trassen boomte und vermögende Amerikaner Interesse an einem Investment zeigten, begannen die Gebrüder Lehman den Handel mit Eisenbahn-Wertpapieren. In den 1880er Jahren stieg Lehman Brothers an der New Yorker Börse ein und wurde Anfang des 20. Jahrhunderts zu einer der großen Investmentbanken.

► Die Lehman-Pleite brachte das weltweite Finanzsystem an den Rand des Zusammenbruchs. Die Verwerfungen waren auch in Deutschland heftig. Einige Geldhäuser brauchten milliarden-schwere Hilfen vom Steuerzahler, andere verschwanden von der Bildfläche. Eine Übersicht:

► **BayernLB:** Die Landesbank musste mit Notkrediten von zehn Milliarden Euro gestützt werden. Die EU-Kommission verordnete eine radikale Schrumpfkur.

► **Commerzbank:** Die zweitgrößte deutsche Privatbank geriet nach der riskanten Übernahme der Dresdner Bank mitten in der Finanzkrise in Turbulenzen. Der Staat sprang mit Milliardenhilfen ein.

► **HRE:** Der Immobilienfinanzierer Hypo Real Estate wurde zunächst mit staatlichen Milliardenhilfen aufgefangen. 2009 wurde die Bank notverstaatlicht. Die

Altlasten wurden später in eine Abwicklungsanstalt ausgelagert, die weiter im Staatsbesitz ist. Die profitable Kernbank Deutsche Pfandbriefbank kam 2015 an die Börse, der Bund blieb aber Großaktionär.

► **HSB Nordbank:** Die Landesbank musste von den Ländern Hamburg und Schleswig-Holstein gerettet werden.

► **IKB:** Die IKB Deutsche Industriebank war eines der ersten Opfer der Krise. Sie verspekulierte sich mit US-Hypotheken und wurde von der staatlichen Förderbank KfW, dem Bund und anderen Banken mit Milliarden gerettet.

► **LBBW:** Die Eigner – das Land Baden-Württemberg, die Sparkassen im Südwesten und die Stadt Stuttgart – stützten das Institut 2009 mit einer milliarden-schweren Kapitalspritze und Bürgschaften. Als Auflage für die Hilfen verordnete die EU eine Schrumpfkur und einen strengen Sparkurs.

► **SachsenLB:** Das Institut stand wegen fragwürdiger Kreditgeschäfte in Milliardenhöhe am Rand des Abgrunds. Die Bank wurde an die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) notverkauft.

► **WestLB:** Die einst größte deutsche Landesbank ist Geschichte. Das Institut war durch Fehlspekulationen tief in die roten Zahlen gerutscht und musste von seinen Eigentümern – dem Land NRW und den Sparkassen – mit Milliarden gestützt werden. Im Gegenzug verlangten die EU-Wettbewerbsbehörden eine Zerschlagung. Mitte 2012 wurde der Düsseldorfer Konzern aufgespalten. Das Sparkassengeschäft übernahm die Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba).

ZUR PERSON

► **Axel Wieandt** wurde 1966 in Bochum geboren. Er begann 1986 ein Studium an der WHU – Otto Beisheim School of Management, das er 1990 als Diplom-Kaufmann abschloss. 1993 promovierte Wieandt an der WHU zum Dr. rer. pol. 2008 trat er den **Vorstandsvorsitz** der



Foto: Axel Wieandt

Hypo Real Estate an. Am 25. März 2010 bot Wieandt dem Aufsichtsrat wegen unterschiedlicher Auffassungen bezüglich der Geschäftsleitung zwischen dem Finanzmarktstabilisierungsfonds SoFFin und dem Vorstandsvorsitzenden seinen **Rücktritt** an, den der Aufsichtsrat annahm.

Das Interview führte Lars Hennemann.