

HSH NORDBANK

Sondervotum der Fraktion Bündnis 90/ Die Grünen  
zum Abschlussbericht

Thorsten Fürter

August 2011

## I. Boom und Blasenbildung: Der weltwirtschaftliche Hintergrund

Nach dem Platzen der sogenannten dotcom-Blase der New Economy und dem daraus resultierenden **Aktien-crash Anfang des Jahrtausends** versuchte die US-amerikanische Zentralbank, die Konjunktur mit einer anhaltenden **Politik extrem niedriger Zinsen** zu stimulieren. Billig zu beziehendes Geld suchte darauf hin nach renditeträchtigen Anlagemöglichkeiten, was insbesondere auf dem **US-Immobilienmarkt** zu einer jahrelangen Phase stetig steigender Preise und letztlich zu einer erneuten **Blasenbildung** führte. Da die Immobilienpreise kontinuierlich anzusteigen schienen, lockerten die US-Banken sukzessive ihre Bonitätsanforderungen und vergaben in immer größerem Maße auch Kredite mit variablem Zinssatz an Schuldner mit schlechter Bonität („**subprime loans**“). Um das notwendige Kapital für diese immer weiter ausufernden Kredite zu beschaffen, gingen die US-Banken dazu über, ihre Kreditforderungen in großem Stil – und in zunehmend **komplexen Wertpapieren** – zu verbriefen und weltweit an interessierte Investoren zu verkaufen. Zum Kreis dieser Investoren gehörten die deutschen Landesbanken, insbesondere auch die HSH Nordbank AG.

*„Keiner konnte mir erklären, warum die Bank so stark der Nummer-Eins-Käufer zusammen mit der BayernLB in Subprime sein musste.“*

*(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung der HSH Nordbank Luis Marti-Sanchez)*

Als sich die wirtschaftliche Entwicklung in den USA ab 2005 abschwächte und die US-Leitzinsen anstiegen, löste dies auf dem US-Immobilienmarkt eine **Kettenreaktion** aus. Immer mehr einkommensschwache Darlehensnehmer konnten die Raten für ihre variabel verzinsten Kredite nicht mehr bezahlen und mussten ihre Häuser verkaufen, was zu einem Einbruch bei den Häuserpreisen führte. Banken und Investoren erlitten dadurch erste erhebliche Verluste. Es entstand eine „**Subprime-Krise**“, die ab Mitte 2007 sukzessive zur Bankenkrise, zur weltweiten Finanzmarktkrise und schließlich zur Weltwirtschaftskrise eskalierte.

Weil die Subprime-Risiken in den weltweit vertriebenen Kreditverbriefungen oftmals in hochkomplexer und intransparenter Weise beigemischt worden waren, verbreitete sich bei Banken und Investoren ab Mitte 2007 rasch

Misstrauen bezüglich dieser Wertpapiergattung. Innerhalb kurzer Zeit fanden sich keine Käufer mehr, was zu einem starken Preisverfall und zu entsprechenden Buchwertverlusten bei den Banken führte. Aufgrund der Subprime-Krise blieben die Banken zudem auf ihren großzügig herausgereichten Krediten sitzen und konnten diese nicht mehr, wie beabsichtigt, über eigene Verbriefungen an Dritte weiterreichen. Das führte dazu, dass sich binnen kurzer Zeit ihre **Liquiditätssituation** erheblich verschlechterte.

Die US-Investmentbank **Bear Stearns** geriet aufgrund dieser Umstände bereits in der Anfangsphase der Subprimekrise in ernste Schwierigkeiten, die sich in der Folge ausweiteten und dazu führten, dass die Bank im Frühjahr 2008 nur durch eine von der US-Notenbank unterstützte Übernahme vor der Insolvenz gerettet werden konnte. Im Juli 2008 konnten die beiden größten Hypothekenbanken der USA - **Fannie Mae** und **Freddie Mac** - ebenfalls nur durch staatliche Stützungsmaßnahmen vor der Insolvenz bewahrt werden. In Deutschland waren die **IKB Deutsche Industriebank AG** und die **Sachsen LB** bereits im Sommer 2007 in eine existenzbedrohende Schieflage geraten.

Da unklar war, in welchem Umfang einzelne Banken auf „faulen“ Wertpapieren saßen, weitete sich das Misstrauen unter den Banken zunehmend aus. Dies hatte zu Folge, dass der **Interbanken-Geldhandel** weitgehend zum Erliegen kam und die Versorgung der Banken mit Liquidität nur durch massive Interventionen der Zentralbanken gewährleistet werden konnte. Aktien von Finanzmarktstiteln erlitten erhebliche Verluste, was wiederum zu weiteren Wertberichtigungen bei den Banken führte.

Im September 2008 geriet die US-amerikanische Investmentbank **Lehman Brothers** in akute Existenznot. Nachdem die US-Regierung bereits Bear Stearns, Fannie Mae und Freddie Mac mit Steuermilliarden gestützt hatte, war der politische Druck, weitere Banken nicht aufzufangen, nunmehr so groß geworden, dass die Regierung keine weiteren Gelder zur Verfügung stellte. Diese Entscheidung knüpfte damit an eine im angelsächsischen Raum seit einigen Jahren weit verbreitete These an, wonach der Staat den übertriebenen Wagemut einiger Spekulanten nicht auch noch durch die Rettung von Kreditinstituten belohnen dürfe (**sog. „moral hazard“**). Lehman Brothers meldete darauf am 15. September 2008 Insolvenz an. Kurz darauf brach der isländische Finanzsektor zusammen. Das vormals weltweit größte **Versicherungsunternehmen** **AIG** konnte nur durch eine Teilverstaatlichung vor dem

Aus gerettet werden. Die Bankenkrise weitete sich zur globalen **Finanzmarktkrise** und in der Folge zur **Weltwirtschaftskrise** aus, was auf Bankenebene zur Folge hatte, dass auch bislang unproblematische Kredite nunmehr erheblich unter Druck gerieten.

## Fusion, Kapitalmarktfähigkeit, Börsenträume, Absturz: Die Entwicklung der HSH von 2003 bis 2008

Mit dem am 2. Juni 2003 vollzogenen Zusammenschluss der Hamburgischen Landesbank und der Landesbank Schleswig-Holstein zur HSH Nordbank AG – der bundesweit ersten länderübergreifenden Fusion zweier Landesbanken – entstand ein Konzern mit weltweit rund 4.500 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von etwa 180 Mrd. Euro. Die Gründung als Aktiengesellschaft sollte die Öffnung der Bank für private Investoren und einen etwaigen Börsengang ermöglichen. Demgemäß wurden in die Satzung als Betätigungsfelder der Bank neben den klassischen Geschäften einer Landesbank auch das Betreiben von Bank- und Finanzgeschäften aller Art aufgenommen.

Mit der – von Ratingagenturen, Investoren und Kunden einhellig begrüßten – Fusion reagierten die damaligen Anteilseigner Hamburg, Schleswig-Holstein, WestLB und SGVSH (Sparkassen- und Giroverband Schleswig-Holstein) unter anderem auf den bevorstehenden **Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung**. Diese hatten den Landesbanken bis dahin einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Banken verschafft, indem sie es ihnen ermöglichten, am Kapitalmarkt zu deutlich günstigeren Konditionen Geld aufzunehmen und somit ihre Bankgeschäfte zu attraktiveren Preisen als die private Konkurrenz anzubieten. Der Wegfall der Staatsgarantien bedeutete, dass die Erfüllung der von der Bank nach dem 18. Juli 2005 eingegangenen Verbindlichkeiten nicht mehr von den öffentlichen Eigentümern Hamburg und Schleswig-Holstein garantiert wurde. Dadurch verteuerte sich für die Bank die Kapitalbeschaffung auf den Märkten in erheblichem Umfang. Das bis dahin praktizierte Geschäftsmodell, das im Wesentlichen auf der günstigen Kapitalbeschaffung beruhte, war damit über das Jahr 2005 hinaus nicht mehr anwendbar. **Ein neues Geschäftsmodell** musste eingeführt werden, um eine Finanzierung der Bank über die Kapitalmärkte ohne Anstaltslast und Gewährträgerhaftung zu wettbewerbsfähigen Konditionen zu ermöglichen.

Dieses neue Geschäftsmodell sah eine Schärfung des Profils der Bank und ihrer Geschäfte in allen Bereichen – auch im Kreditsatzgeschäft – vor. Die Bank strebte an, die bei den Vorgängerinstituten üblichen **Eigenkapitalrenditen** von 9 bis 10 Prozent mittelfristig auf über 15 Prozent zu erhöhen.

Tatsächlich erwies sich der Umbau des Geschäftsmodells bis 2005/2006 als ausgesprochen erfolgreich. Die Eigenkapitalrendite stieg – begünstigt auch durch die allgemein sehr positive Entwicklung an den Märkten – von 11 Prozent (2003) auf 15 Prozent (2006). Die **Ratingagenturen** vergaben ein sehr gutes Rating an die HSH. Der Bank gelang es dadurch, am Markt zu günstigen Konditionen sowohl Fremd- als auch Eigenkapital einzuwerben. Eine nachhaltige Ertragssteigerung war mit dem neuen Geschäftsmodell erreicht worden. Mehrere Investoren zeigten sich an dem Erwerb der von der WestLB zum Verkauf angebotenen Anteile der HSH interessiert.

*„Ich bin 2006 in dem Bewusstsein ausgeschieden, aus einer hervorragenden Bank ausgeschieden zu sein.“  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Mitglieds des Aufsichtsrates und Risikoausschusses Hans-Peter Krämer)*

Bereits seit der Fusion erwarteten die Anteilseigner die zumindest **teilweise Privatisierung der HSH Nordbank**. Im Jahre 2006 erfolgte diese Teilprivatisierung durch den Eintritt einer **New Yorker Investorengruppe um J.C. Flowers**, welche den 26,6%igen Anteil der WestLB an der Bank zu einem Preis von 1,25 Mrd. Euro erwarb. Vorausgegangen war eine sogenannte due diligence-Prüfung der Bank durch verschiedene Expertenteams, die die HSH Nordbank zu einem Gesamtpreis von 4,7 Mrd. Euro bewerteten. Neben der J.C. Flowers Gruppe gab es drei weitere Investoren, die aber wegen eines geringeren Gebots nicht zum Zuge kamen.

Gleichfalls im Jahr 2006 beschlossen die Gremien der Bank die **Vorbereitung des Börsengangs** für das Jahr 2008. Bis zum Jahresende 2007 sollten die wirtschaftlichen, technischen und regulatorischen Anforderungen für einen Gang an die Börse erfüllt sein. Mit dem Börsengang sollte der Anteil der Länder an der Bank verringert und insbesondere zusätzliches Eigenkapital eingeworben werden, da die Bank seit ihrer Gründung im internationalen Vergleich mit geringem Eigenkapital ausgestattet war.

*„Dies zeigt, dass sich die Bank nach meinem Ausscheiden aus dem Vorstand Ende des Jahres 2005 mitten in einem gewaltigen Umbruch befand. Die HSH war gekennzeichnet vom Zwang zur Kapitalmarktfähigkeit, vom Drang zur Privatisierung und vom Streben an die Börse. Die von Seiten der Eigner und aufgrund der allgemeinen Rahmenbedingungen erwartete deutliche Steigerung der Ertragskraft der HSH war das Gebot der Stunde.“*  
*(aus der Vernehmung des ehemaligen Kapitalmarktvorstands der HSH Nordbank Franz Waas)*

Da in der Bank die Auffassung herrschte, nur eine nachhaltige „Wachstumsstory“ würde für die Börse interessant sein, wurde die Geschäftspolitik auf eine **internationale Expansion** ausgerichtet. Mit Blickrichtung auf den Börsengang wurde seitens des Vorstandes sowie der Eigentümer eine **Eigenkapitalrendite von deutlich über 15 %** vorgegeben.

*„Eine wesentliche Rolle [beim Niedergang] spielte auch die enorme Renditeerwartung der Eigentümer insgesamt. Renditen von 15% und mehr waren unrealistisch. Sie entsprachen nicht der damaligen tatsächlichen und soliden Leistungskraft der Bank. Und so war auch der geplante Börsengang zu früh vorgesehen und verstärkte den eben genannten Effekt.“*  
*(aus der Vernehmung des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden Olaf Behm)*

*„Eine Eigenkapitalrendite von 15% oder 17% verleitet nach meiner Auffassung keineswegs zu riskanter Geschäftspolitik.“*  
*(aus der Vernehmung des ehemals für die Bank zuständigen Finanzministers Rainer Wiegard)*

Die **optimistische Grundhaltung** in der Bank, dass eine weitere Renditesteigerung und die Börsenfähigkeit in so kurzer Zeit zu bewerkstelligen seien, wurde gestärkt durch den bis dahin herrschenden **allgemeinen Boom an den Weltmärkten** und die daraus resultierenden, kontinuierlichen Geschäftserfolge der Bank, die es ihr unter anderem ermöglichten, über den 5-Jahreszeitraum von der Fusion 2003 bis zum Jahr 2007 an die Anteilseigner Zinsen und Dividenden von fast 1,3 Mrd. Euro auszuschütten. Der radikale Wandel von einer Landesbank zu einer international operierenden, kapitalmarktorientierten Geschäftsbank schien von Erfolg gekrönt zu sein.

*„Die Grundstimmung [in der Bank] war schlichtweg hoher Optimismus. (...) Das damalige Umfeld war sehr positiv geprägt.“*  
*(aus der Vernehmung des ehemaligen Bereichsleiters Martin Halblaub)*

Ab dem **Sommer 2007** wurde das Geschäftsumfeld der Bank jedoch zunehmend von der Krise des globalen Finanzsystems geprägt. Nach Jahren stetiger Gewinnsteigerungen konnte für das Geschäftsjahr 2007 ein Jahresverlust nur knapp abgewendet werden. Die einsetzenden Preiseinbrüche auf den Kapitalmärkten im Zuge der **Subprime-Krise** führten zu ersten, **erheblichen Abschreibungen in einem Umfang von etwa 1,3 Mrd. Euro**, die von dem übrigen, profitablen Geschäft der Bank gerade noch kompensiert werden konnten. Gleichwohl hatten die einsetzenden Turbulenzen auf den Märkten zur Folge, dass der geplante Börsengang Anfang 2008 abgesagt werden musste.

Mit Blick auf die Absage des Börsengangs, auf die mit der Subprime-Krise verbundenen hohen Wertverluste und auf die dünne Eigenkapitaldecke der HSH Nordbank begannen die **Rating-Agenturen** nunmehr, das bislang sehr gute Rating der Bank in Frage zu stellen. Eine Rating-Herabstufung und die daraus resultierende Verteuerung der Kapitalaufnahme hätte jedoch das **Geschäftsmodell der HSH Nordbank** zunichte gemacht. Die Anteilseigner entschieden sich deshalb Mitte 2008, eine **Kapitalerhöhung von zwei Milliarden Euro** durchzuführen. **Schleswig-Holstein** beteiligte sich an dieser Kapitalerhöhung mit **ca. 680 Mio. Euro**.

Mit dem Zusammenbruch des Bankhauses Lehman Brothers und des isländischen Finanzsektors verschärfen sich die Probleme der HSH Nordbank ab September 2008 in kurzer Zeit dramatisch. Die direkten Verluste aus den Lehman-, Island- und Omega-Engagements und die sich ausweitenden Marktwertverluste der übrigen im Kreditsatzportfolio gehaltenen Wertpapiere, die durch die 2008 neu eingeführten Rechnungslegungsvorschriften IFRS (International Financial Reporting Standards) zudem verschärft wurden, belasteten das ohnedies **geringe Eigenkapital** der HSH schwer. Auch hatte die Kapitalmarktkrise nun weltweit auf die Realwirtschaft übergegriffen, was sich im regulären Kreditgeschäft der Bank in einer **deutlich erhöhten Risikoversorge** niederschlug. Die Hoff-

nung, die Krise aus eigener Kraft zu überstehen, musste deshalb spätestens zu diesem Zeitpunkt aufgegeben werden.

*„In den Monaten nach Oktober 2008 (...) zeichnete sich immer deutlicher ab, dass die HSH durch gravierende Fehler des Managements und des Aufsichtsrats, die bereits vor der Finanzmarktkrise stattgefunden hatten, jetzt in eine extreme Schieflage geraten war.“  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Wirtschaftsministers Dr. Werner Marnette)*

Angesichts ihrer sich gravierend verschlechternden Liquiditätslage war die HSH gezwungen, zur **kurzfristigen Abwehr einer Insolvenz** am 6. November 2008 einen Antrag beim SoFFin auf eine **Liquiditätsgarantie von 30 Mrd. Euro** zu stellen, der am 26. November genehmigt wurde. Diese Genehmigung erfolgte allerdings unter der Auflage einer umfassenden Restrukturierung der Bank und der Forderung nach einer dauerhaften Kernkapitalquote von mindestens 7 Prozent. Noch 2006 und 2007 lag die Kernkapitalquote jeweils bei gut 6 Prozent.

Vor diesem Hintergrund erarbeitete die HSH mit Hilfe externer Berater von Ende November 2008 bis Ende Februar 2009 eine grundlegende strategische Neuausrichtung, die eine **Halbierung der Bilanzsumme** sowie die Aufteilung in eine Kernbank und eine Abbaubank („restructuring unit“) – der auch das Kreditersatzgeschäft (Credit Investment Portfolio, CIP) zugeordnet wurde - mit jeweils 100 Mrd. Euro Bilanzsumme vorsah.

Möglich wurde die **Neuausrichtung der HSH Nordbank** nur, weil die Länder Schleswig-Holstein und Hamburg die Bank mit einer Kapitalerhöhung von 3 Mrd. Euro und einer sog. Zweitverlustgarantie von 10 Mrd. Euro unterstützten. Ohne diese **staatlichen Stützungsmaßnahmen** wäre die Bank geschlossen worden, was angesichts des Umstandes, dass die beiden Länder aufgrund der ehemaligen Anstaltslast und Gewährträgerhaftung bis heute noch in einem **zweistelligen Milliardenbereich** für die Erfüllung der Verpflichtungen der Bank haften, mit verheerenden Konsequenzen für Hamburg und Schleswig-Holstein verbunden gewesen wäre.

Das **Geschäftsjahr 2008** schloss die HSH Nordbank AG mit einem **Verlust von 2,8 Mrd. Euro** ab. Die Belastungen aus der Finanzmarktkrise summierten sich für 2007 und 2008 auf rund 3,8 Milliarden Euro.

Die Ursachen für diesen Niedergang der HSH sind vielfältig. Wesentliche Fehler unterliefen insbesondere im Kreditersatzgeschäft und beim Risikomanagement.

## Das Kreditersatzgeschäft – hohes Volumen und immer höheres Risiko

Das Credit Investment Portfolio (CIP) gehörte bereits zum Kerngeschäft der Hamburgischen Landesbank und der Landesbank Schleswig-Holstein, war also **kein neues Geschäftsfeld der HSH**. Die Bestände beider Landesbanken von jeweils etwa 13 Mrd. Euro gingen im Rahmen der Fusion auf die HSH Nordbank über und wurden dort im Bereich „Portfolio Management und Investments (PMI)“ zusammengefasst. Bis Ende 2005 erwirtschaftete der Bereich PMI stets positive Erträge. Wesentliche Verluste bei den einzelnen Investitionen waren bis zu diesem Zeitpunkt nicht eingetreten. Außergewöhnliche Risiken waren nicht erkennbar. Das Kreditersatzgeschäft war von seiner Struktur her **bis Ende 2005 ein risikoarmer und stabiler Ertragsbringer**.

*„Struktur und Portfolio des Kreditersatzgeschäfts waren auch aus der ex post Perspektive der HSH jedenfalls bis 2006 risikoarm und brachten einen stabilen Ertrag. (...) Soweit das Portfolio maßgeblicher Auslöser der heutigen Krise der Bank sein sollte, ist dies meines Erachtens auf Veränderungen der Märkte oder Entscheidungen in der Zeit nach meinem Ausscheiden zurück zu führen.“  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Kapitalmarktvorstands der HSH Nordbank Franz Waas)*

Im Vorfeld der **Mitte 2005 auslaufenden Gewährträgerhaftung** deckte sich die HSH in Erwartung höherer Zinsen nochmals in großem Umfang mit billigem Kapital ein. Da diese zusätzliche Liquidität nicht vollständig im klassischen Kreditgeschäft untergebracht werden konnte, entschied sich die Bank, sie im Kreditersatzgeschäft zu investieren.

Im Hinblick auf die **erhöhten Renditeerwartungen** des Bankvorstandes und der Anteilseigner fand ab dem Jahr 2005 innerhalb des CIP eine **sukzessive Verschiebung** sowohl hinsichtlich des Sitzes der Emittenten als auch hinsichtlich der eingekauften Instrumente statt. Auslaufende Wertpapierbestände wurden zunehmend durch höher verzinsten, strukturierte Produkte und Kreditderivate ersetzt, da mit der Anlage in klassische Unternehmens- und Staatsanleihen oder in Pfandbriefe die erhöhten Rentabilitätsvorgaben nicht zu erfüllen gewesen wären, die für die Kapitalmarkt- und Börsenfähigkeit der Bank als erforderlich angesehen wurden. In diesem Zuge kaufte die HSH in **massivem Umfang auch schwankungsanfällige Wertpapiere - häufig CDOs - aus dem US-Subprimebereich**.

*„Um die bekannten Kernschwächen der HSH, beispielsweise die Unterkapitalisierung, zu überwinden und die neue Strategie der Anteilseigner, des Aufsichtsrates und des Vorstandes umzusetzen, wurde die Bank geradezu in gewinnträchtige und internationale, aber risikoreiche Geschäfte getrieben, von denen sie allerdings wenig verstand und auf die sie organisatorisch überhaupt nicht vorbereitet war.“  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Wirtschaftsministers Dr. Werner Marnette)*

Zum 31. Dezember 2007 belief sich das Volumen des CIP auf rund **30 Mrd. Euro**, was etwa 15% der Bilanzsumme der HSH entsprach. Aufgrund der Größe des CIP und seines seit 2005 **stark veränderten Risikoprofils** – bei zugleich schwachem Risikomanagement – war die Bank **in besonderem Maße für Marktturbulenzen anfällig** und wurde in der Folge durch die Subprimekrise, die Insolvenz von Lehman Brothers und den daraus resultierenden Crash an den Finanzmärkten mit besonderer Härte getroffen.

Die Feststellung, dass das CIP beginnend etwa ab 2004 / 2005 in fataler Weise zunehmend risikoreicher ausgestaltet wurde, wird durch den Prüfungsbericht zum Jahresabschluss 2008 der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG bestätigt. Dort heißt es auf Seite 19 f.:

„Die Analyse der Entwicklung des CIP hat ergeben, dass (...) nicht von einem „Aufbau“ der Bestände über den Untersuchungszeitraum zu sprechen ist, sondern vielmehr Umschichtungen innerhalb des Portfolios festzustellen sind. Hierbei sind insbesondere die Verschiebung des Anteils der Investments (...) hin zu ABS-Transaktionen zu nennen: (...) Innerhalb der Produktart ABS-Transaktionen haben die insbesondere ab 2004 erworbenen komplexen Strukturen wie z.B. die synthetischen CDO's (...) einen hohen Anteil an den in den Jahren 2007 und 2008 aus dem CIP-Portfolio insgesamt realisierten Verlusten, die sich auf EUR 1.331 Mio in 2007 und EUR 1.583 Mio in 2008 belaufen (nach IFRS). Beispielsweise beläuft sich der Anteil der Verluste der synthetischen CDO's mit EUR 413 Mio in 2007 an den Gesamtverlusten des CIP auf rd. 31 %, während gleichzeitig deren Anteil am Nominalvolumen des CIP Ende 2007 nur 6 % beträgt (2008: anteilige Verluste EUR 418 Mio = 26 %, Nominalanteil 3 %). Bei der regionalen Verteilung des CIP-Bestandes ist über den Untersuchungszeitraum eine deutliche Reduzierung des Anteils europäischer Emittenten (...) festzustellen, während gleichzeitig der Nordamerika-Anteil von 15 % in 2000 auf knapp 40 % in 2008 gestiegen ist. Dabei machen die

aus dem Nordamerika-Portfolio realisierten Wertverluste deutlich mehr als die Hälfte der in 2007 und 2008 insgesamt im CIP-Portfolio entstandenen Verluste aus.“

In der Krise wurde schließlich für jedermann offenkundig, was seitens des Vorstandes und des Aufsichtsrates auf der Jagd nach einer immer höheren Rendite nicht berücksichtigt worden war: Das **Volumen und das Risikoprofil** des Kreditersatzgeschäftes standen im Hinblick auf das **niedrige Eigenkapital der Bank** in einem **völligen Missverhältnis**.

*„Das Volumen des Kreditersatzgeschäftes der Bank (...) war vor dem Hintergrund ihres niedrigen Eigenkapitals zu groß.“  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Vorsitzenden des Aufsichtsrates Dr. Wolfgang Peiner)*

*„Die HSH hatte eines der größten Structured-Credit-Investment-Bücher Europas mit einem ganz kleinen Eigenkapital. So muss man das sehen. Ich kenne keinen anderen Kunden oder Counterparty in meiner Zeit mit einer ähnlichen Kapitalbasis, die solche Risiken eingegangen sind.“  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung der HSH Luis Marti-Sanchez)*

Im Jahr 2008 musste die HSH Wertberichtigungen auf das CIP in Höhe von 1,6 Mrd. Euro vornehmen. Insgesamt beliefen sich die **Wertberichtigungen beim CIP** im Zeitraum von 2007 bis Mitte 2009 auf **3,1 Mrd. Euro**. Dies wirkte sich umso verheerender auf die HSH aus, als diese historisch schwach kapitalisiert war.

## Das Schnellankaufverfahren – erst kaufen, dann prüfen...dann nicht einmal mehr prüfen

Das sog. Schnellankaufverfahren wurde bei der HSH Nordbank Ende 2004 eingeführt. Es sah bei seiner Einführung eine **zweistufige Vorgehensweise** vor: In der ersten Stufe definierte der Vorstand aus seiner Sicht interessante Wertpapiergruppen, von denen er annahm, dass sie ein günstiges Ertrags-/Risikoprofil aufweisen und nur kurzfristig auf dem Markt zum Verkauf stehen würden. Diese Papiere wurden in der Folge **im Schnellverfahren erworben**, sobald sie auf dem Markt angeboten wurden. In einer zweiten Stufe wurden die Wertpapiere sodann einer **umfassenden Langanalyse** unterworfen. Fiel diese negativ aus, sollte das Wertpapier auf dem Markt schnellstmöglich wieder veräußert werden.

Das Schnellverfahren wies jedoch **mehrere Schwachpunkte** auf:

- Die Entscheidung, welche Wertpapiergruppen angekauft werden sollten, wurde vom Vorstand in der Regel nicht nach einer mündlichen Erörterung und Abstimmung, sondern lediglich in einem schriftlichen Umlaufverfahren getroffen. Diese im Umlaufverfahren getroffenen Rahmenbeschlüsse sahen zudem keine zeitliche Begrenzung der Käufe und auch kein ausdrücklich geregeltes **Verfahren zur Aktualisierung bei Marktveränderungen** vor, so dass die Ankaufentscheidungen auch auf zwischenzeitlich **überholten Markteinschätzungen des Vorstandes** getroffen werden konnten.

- **Das Volumen und das Risikoprofil** der im Schnellverfahren eingekauften Papiere war beachtlich. In den Jahren 2006 und 2007 wurden unter Anwendung des Schnellankaufverfahrens alleine in synthetische CDOs insgesamt 1,15 Mrd. Euro investiert. Das Gesamtvolumen der im CIP gehaltenen **synthetischen CDOs** (ohne Omega 52 und 55) betrug rund **2 Mrd. Euro**.

- Insbesondere aber wurde die – als Absicherung vorgesehene – **Langanalyse** der im Schnellverfahren eingekauften Wertpapiere ab dem Jahr 2006 bei einigen Asset-Klassen **nicht mehr durchgeführt**. Eine **zentrale Kontrollinstanz** wurde damit **einfach abgeschafft**.

Die HSH selbst bezeichnete das Schnellankaufsverfahren im Rahmen ihrer Stellungnahme im Ausschuss als „vor dem Hintergrund der Komplexität der getätigten Geschäfte **nicht sachgerecht**“.

Der **Aufsichtsrat** hatte Kenntnis vom Schnellankaufverfahren – und unterband es nicht.

*„Wir halten die bei der HSH praktizierte Modifizierung des Kreditgenehmigungsprozesses im Bereich der Credit Investments in Ansehung der Komplexität der angekauften Produkte für nicht sachgerecht und sind der Überzeugung, dass die sukzessiven Vereinfachungen in den Kreditprozessen des CIP auch zu Schwächen im Internen Kontrollsystem der Bank geführt haben. Dem Risikoausschuss des Aufsichtsrates wurde das Schnellankaufverfahren zu Kenntnis gegeben. Ob und inwieweit eine kritische Diskussion hierzu stattgefunden hat, ist den Protokollen der Risikoausschusssitzungen nicht zu entnehmen.“*  
(aus dem Prüfbericht zum Jahresabschluss 2008 der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG)

*„Ich halte das Verfahren für durchaus richtig, denn ansonsten gehen bestimmte Geschäfte eben auch an der Bank vorbei (...) also, ich finde, das ist nichts Schlimmes.“*  
(aus der Vernehmung des ehemals für die Bank zuständigen Finanzministers und Risikoausschussmitglieds Rainer Wiegard)

*„Wissen Sie, so etwas gibt es in einer normalen Aktiengesellschaft nicht. Da hat man bestimmte Dinge einzuhalten.“*  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Wirtschaftsministers Dr. Werner Marnette zum Schnellankaufverfahren)

## Gravierende Defizite beim Risikomanagement

Die **Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO** attestierte der HSH im Rahmen der Jahresabschlussprüfungen für die Jahre 2003 bis einschließlich 2007 ein angemessenes Risikosteuerungs- und Überwachungssystem sowie eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation. Wie und auf welcher Grundlage die Prüfer von BDO zu dieser – in der Rückbetrachtung nicht nachvollziehbaren – Feststellung gekommen sind, konnte der Untersuchungsausschuss nicht klären, da sich BDO auf ein umfassendes **Auskunftsverweigerungsrecht** berufen hat und sich damit jeder Befragung durch den Untersuchungsausschuss entzogen hat.

Zu einem völlig anderen Ergebnis als BDO gelangten die **Wirtschaftsprüfer von KPMG** im Rahmen ihrer Prüfung des Jahresabschlusses für 2008: Wie der Medienberichterstattung entnommen werden kann, stellten sie relativ schnell fest, dass das interne **Kontrollsystem und Risikomanagement** der HSH offenkundige und **schwere Mängel** aufwies. Bei einer ganzen Reihe von Punkten konstatierten die Prüfer sogar **Verstöße gegen die gesetzlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (Market Risk)**, beispielsweise hinsichtlich der nicht feststellbaren Kontrolltätigkeit des Aufsichtsrates: „Zumindest seit dem Inkrafttreten der Mindestanforderungen an das Risikomanagement sehen wir einen weiteren Verstoß in der **fehlenden Nachvollziehbarkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit der Strategie im Aufsichtsrat** (KPMG-Prüfungsbericht 2008, S. 22).

*„Wir müssen heute feststellen, dass die Risikokultur der HSH Nordbank in den Markt- und Marktfolgebereichen nicht angemessen entwickelt war.“*  
(aus der Vernehmung des Vorstandsmitglieds Dr. Martin van Gemmeren)

*„Es gab keine Risikomanagementkultur.“*  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung der HSH Luis Marti-Sanchez)

Eine der KPMG-Feststellungen zu den Schwächen des Risikomanagements der HSH bestand beispielsweise darin, dass der für die **Risikokontrolle** zuständige Marktfolgebereich **personell unzureichend ausgestattet** war und

so in der Bank ein deutliches Ungleichgewicht zwischen den für den Abschluss der Risikogeschäfte zuständigen Markteinheiten und den für die Kontrolle dieser Geschäfte verantwortlichen Marktfolgeeinheiten bestand. In Zahlen drückte sich dieses Ungleichgewicht so aus, dass auf vier Mitarbeiter aus dem Marktbereich nur ein Mitarbeiter aus der Marktfolge kam. Darüber hinaus wurde das Personal im Marktfolgebereich bis zur Einführung der MaRisk **schlechter bezahlt** als im Marktbereich, was zur Folge hatte, dass das talentierte Personal aus dem Marktfolgebereich im Laufe der Zeit in den Marktbereich wechselte. Die Marktfolge konnte ihren Kontroll- und Steuerungsaufgaben in der Bank deshalb nur unzureichend gerecht werden.

*„Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass den Marktverantwortlichen aufgrund fehlender Zeit, fehlender Kompetenz und fehlender Unterlagen teilweise die Grundlage für ein marktunabhängiges Urteil fehlte. (...) Es bestehen deutliche Hinweise auf eine nicht sachgerechte Risikokultur in der Bank.“*

*(aus dem Prüfungsbericht 2008 der Wirtschaftsprüfer von KPMG)*

Dieses Missverhältnis zu beseitigen, wäre Aufgabe des Vorstandes gewesen; die Bank auf das Missverhältnis hinzuweisen, wäre Aufgabe der Wirtschaftsprüfer von BDO gewesen. Warum diese Aufgaben nicht erfüllt wurden, konnte der Ausschuss nicht klären, da sich sowohl die Wirtschaftsprüfer von BDO als auch der Großteil der ehemals verantwortlichen Vorstände einer Befragung entzogen haben.

*„Es gab ein Ungleichgewicht zwischen dem Markt und der Marktfolge. Letztere war, wie wir heute wissen, weder quantitativ noch qualitativ in der Lage, eine adäquate Steuerungsfunktion wahrzunehmen.“*

*(aus der Vernehmung des Vorstandes der HSH Nordbank Dr. Martin van Gemmeren)*

*„Es haben die richtigen Leute und die richtige Expertise gefehlt. (...) Ich glaube, die Bank wäre in einer besseren Position gewesen meiner Meinung nach, wenn sie die richtigen Risikomanager an der richtigen Seite zur richtigen Zeit gehabt hätte. Das hat man dauernd diskutiert. Das hat man dauernd empfohlen.“*

*(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung der HSH Luis Marti-Sanchez)*

Auf der Grundlage der Erkenntnisse von KPMG kann jedenfalls festgestellt werden, dass die Bank **deutlich zu marktorientiert und viel zu wenig risikoorientiert** ausgerichtet war. Die Ursachen für diese Entwicklung liegen auf der Hand:

Im Zuge der angestrebten Kapitalmarktfähigkeit, des Einstiegs des Private-Equity-Investors J.C. Flowers sowie der für das Jahr 2008 **angestrebten Börsenfähigkeit** wurden die Ertragsvorgaben für alle Marktbereiche – und damit auch für das Kreditsatzgeschäft – in einem relativ kurzen Zeitraum **drastisch erhöht**. Nachdem die HSH aufgrund der Fusion und des Wegfalls der Gewährträgerhaftung über Jahre hinweg bereits einem tief greifenden Veränderungsprozess unterworfen war, erforderte insbesondere der beabsichtigte Börsengang und die hierfür erforderlich gehaltene Rendite der Bank ab 2006 einen weiteren, **kurzfristigen Quantensprung** im Geschäftsmodell. Die für einen derartigen Quantensprung **notwendigen erheblichen Investitionen**, insbesondere in die Quantität und Qualität der für das Risikomanagement zuständigen Marktfolgeeinheiten, standen aber in **direktem Widerspruch zu den kurzfristig angestrebten Renditen**. Um Kosten zu vermeiden, wurde deshalb weniger in die interne Infrastruktur und die Risikomanagementsysteme investiert.

*„Die Auswirkungen der Renditeanforderungen der Bank auf das Risikoprofil des Kreditersatzgeschäftes (...) waren relevant. (...). Quasi ab Mitte 2006, eher ab 2007, ist dann de facto der Versuch gestartet worden, einen Turbo zu starten. (...) Wenn Sie versuchen, bei einem Fahrrad zwei Zahnräder ineinander zu bringen und die noch nicht ganz sitzen, dann ist das so lange nicht schlimm, wie sie langsam fahren. Sobald sie aber aus dem Sattel steigen und voll auf die Kette drauf treten, dreht das Rad durch, weil die Zahnräder nicht richtig ineinander greifen.“*  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Bereichsleiters der HSH Nordbank Martin Halblaub)

Darüber hinaus führten die verschärften regulatorischen Anforderungen an die Bank (Einführung der MaRisk, Umstellung der Bilanzierung von HGB auf IFRS) zu einer weiteren erheblichen Belastung der internen Ressourcen der Bank. Die **Häufung diverser Großprojekte** zwischen 2003 und 2008 führte zu einer **angespannten Situation in der HSH**. Das wirkte sich auch auf die Qualität des Risikomanagements aus.

So war die HSH beispielsweise nicht in der Lage, das **Marktpreisrisiko** der im CIP gehaltenen Wertpapiere taggenau zu erfassen und zu bewerten. Diese Wertpapiere verfügten zwar überwiegend über gute Bonitätsnoten der Rating-Agenturen. Ein gutes Rating bedeutet aber keineswegs, dass der Wert des jeweiligen Papiers nicht auch erheblichen Schwankungen und Verlusten unterliegen kann. Wertschwankungen wirkten sich jedoch mit Einführung der Rechnungslegung nach IFRS ab 2007 in verstärktem Maße unmittelbar auf die Bankbilanz aus. Zudem war das umfangreiche CIP ab 2005 zunehmend mit **schwankungsanfälligen Wertpapieren** – insbesondere CDOs – bestückt worden, die in der Krise erhebliche Marktwertverluste erlitten. Umso wichtiger wäre es gewesen, das Marktpreisrisiko der im CIP enthaltenen Papiere taggenau zu erfassen und zu kontrollieren.

*„Im Credit Investment Portfolio, Structured Credit, überall. Da gab es überhaupt keinen Value at Risk. Da gab es überhaupt keine Risikomanagementmessung. (...) Das bedeutet, dass der Vorstand der Bank keinen richtigen Überblick über die Risiken der Bank hatte.“*  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung der HSH Luis Marti-Sanchez)

Aus den Sparvorgaben und Belastungen der internen Ressourcen ergaben sich somit erhebliche Risiken bei der Umsetzung des geschärften Geschäftsmodells. **Der Erfolg der Bank war demgemäß ab 2006 mehr denn je von weltweit kontinuierlich steigenden Märkten abhängig.** Umgekehrt ausgedrückt: **Auf einen Markteinbruch** oder gar eine weltweite Finanzkrise waren die Risikomanagementsysteme der Bank in **keiner Weise vorbereitet.**

*„Der Erfolg des sukzessive angepassten Geschäftsmodells hing stark von einer robusten globalen Wirtschaftsentwicklung ab.“*  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Bereichsleiters der HSH Nordbank Martin Halblaub)

Erschwerend kam hinzu, dass in dem kritischen Prozess, in dem sich die Bank insbesondere ab 2006 befand, das **Management** in dem für das Schicksal der Bank so wichtigen Kapitalmarktbereich **erheblich umstrukturiert** wurde. Nachdem bereits Ende 2005 der bis dahin zuständige Vorstand Franz Waas die Bank verlassen hatte, verließ sein Nachfolger Eckehard Dettinger-Klemm die Bank nach nur elf Monaten. Seine Stelle blieb bis Mitte 2007 vakant und wurde von dem damaligen Vorstandsvorsitzenden Berger lediglich kommissarisch verwaltet, der zudem kein ausgewiesener Kapitalmarktexperte war. Gleichzeitig verließen Mitarbeiter auf der nächsten Managementebene, die die vorhandenen Defizite auf Vorstandsebene möglicherweise hätten kompensieren können, die Bank. Die HSH ging dadurch **mit Vakanzan auf den entscheidenden Managementpositionen** im Vorstand und auf Bereichsleiterenebene **in das Finanzmarktkrisenjahr 2007**. Diese Situation wurde noch weiter durch den Umstand erschwert, dass der Kapitalmarktbereich sich zu diesem Zeitpunkt mitten in einem tief greifenden organisatorischen Veränderungsprozess befand, bei dem die meisten für das Kreditersatzgeschäft verantwortlichen Mitarbeiter in eine Tochtergesellschaft ausgelagert werden sollten.

*„Es gab keinen de facto Zuständigen für den Kapitalmarkt bis Mai.“*  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung der HSH Luis Marti-Sanchez)

*„Ich glaube ganz ehrlich, dass in den ersten sechs Monaten dieses Jahres [2007], bevor der Friedrich dann in die Bank rein kam, einfach keiner da war, der eine Entscheidung qualifiziert treffen konnte.“*

*(aus der Vernehmung des ehemaligen Bereichsleiter der HSH Nordbank Martin Halblaub)*

*„Auch hier hat der Aufsichtsrat versagt. Wie kann innerhalb eines Zeitraums von wenigen Jahren eine derartige Fluktuation in einem Vorstand sein? Das ist doch unglaublich. Und das in einer Bank. Da müssen Defizite bestanden haben.“*

*(aus der Vernehmung des ehemaligen Wirtschaftsminister Dr. Werner Marnette)*

## **RWA-Entlastungstransaktionen – vom Regen in die Traufe**

Die HSH hatte 2007 im Hinblick auf den für das folgende Jahr geplanten Börsengang trotz der sich abzeichnenden Verschlechterung der Wirtschaftslage ihren **aggressiven Wachstumskurs fortgesetzt** und dabei sogar in deutlich größerem Umfang Kredite vergeben, als in der Jahresplanung vorgesehen war. Als dann aufgrund der beginnenden Subprime-Krise im Laufe des Jahres 2007 der Markt für Syndizierungen – also für die Weitergabe der eigenen Kreditrisiken an andere Banken – einbrach, hatte dies zur Folge, dass die HSH Ende 2007 **deutlich mehr Risiken als vorgesehen in ihren Büchern stehen** hatte. Zum einen droht die Bank deswegen unter die vom Haftungsverbund des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) vorgegebenen Mindestquoten zu rutschen. Zum anderen fürchtete die Bank unter negative Beobachtung durch die Ratingagenturen zu geraten, da eine Herabstufung des Ratings das **Geschäftsmodell der Bank** in Frage gestellt hätte.

Der Vorstand der HSH entschloss sich deshalb anstatt der ursprünglich geplanten Weitergabe der eigenen Kreditgeschäfte zum Abschluss mehrerer größerer Entlastungstransaktionen, den sogenannten RWA-Entlastungstransaktionen. Der Sache nach handelte es sich dabei um den Abschluss von **Versicherungen für Kreditrisiken in einem Umfang von etwa 12,6 Milliarden Euro**, auf denen die Bank aufgrund des eingebrochenen Syndizierungsmarktes sitzen geblieben war. Diese - mit erheblichen Kosten - verbundenen Versicherungen wurden Ende 2007 abgeschlossen und mit einer mehrjährigen Laufzeit ausgestattet. Umso überraschender ist es, dass sie zum größten Teil bereits Anfang 2008 wieder gekündigt wurden. Der einzige Effekt dieser kostenintensiven Versicherungen war damit, die **Bilanz zum Jahreswechsel 2007/2008 „aufzuhübschen“** und die Risikosituation der Bank besser darzustellen, als sie tatsächlich war. Die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit und rechtliche Zulässigkeit dieser Transaktionen ist bis heute – zumindest – zweifelhaft. Die laufenden staatsanwaltlichen Ermittlungen sind noch nicht abgeschlossen.

*„Eine falsche Bilanz ist keine gefälschte Bilanz.“  
(aus der Vernehmung des Vorstandsvorsitzenden Dirk Jens Nonnenmacher)*

Das für diese Art von Geschäften zuständige Kontrollgremium der Bank, der **Risikoausschuss des Aufsichtsrates**, wurde im Frühjahr 2008 über die RWA-Entlastungstransaktionen in Kenntnis gesetzt. Der schleswig-holsteinische Vertreter im Risikoausschuss der HSH, Finanzminister Rainer Wiegard, vermochte im Rahmen seiner Vernehmung keine Angaben zum Hintergrund der RWA-Entlastungstransaktionen zu machen. Er stellte zu den RWA-Transaktionen Ende 2007 lediglich fest:

*„Diese Aussteuerungsmaßnahmen gehörten dazu, den Jahresabschluss zu bereinigen in bestimmten Punkten und Funktionen, und das ist eine durchaus branchenübliche Vorgehensweise.“*

Zu einer vollauf anderen Bewertung als Minister Wiegard gelangt demgegenüber das **Landgericht Hamburg**. Dieses stellte nach Presseberichten in einem Beschluss vom 15. Oktober 2010 fest, dass zumindest eine der RWA-Entlastungstransaktionen Ende 2007 den **Verdacht der Untreue und Bilanzfälschung** begründet.

## Die OMEGA-Geschäfte – Schlimmer geht's nimmer

Das wohl bekannteste (und gravierendste) RWA-Entlastungsgeschäft ist die Transaktion **Omega 55**. Omega 55 wurde (ebenso wie Omega 52) von der Londoner Niederlassung der HSH Nordbank im sogenannten Financial Institutions Group (FIG) Portfolio – und damit außerhalb des Credit Investment Portfolios – getätigt, obwohl es sich bei dem Geschäft der Sache nach um ein Kreditersatzgeschäft handelte. Bei dem FIG-Portfolio handelte es sich traditionell um ein Portfolio, in dem klassisches Kreditgeschäft mit Finanzinstituten – z. B. Banken und Versicherungen – durchgeführt wurde. Mit dem Ziel, die Rendite des Portfolios zu erhöhen, wurde ab dem Jahr 2006 neben diesem klassischen Kreditgeschäft verstärkt in strukturierte Darlehen investiert. Die größten Verluste in diesem Portfolio bescherten die Omega 52 und Omega 55 Transaktionen. Sie sind ein besonders deutliches Beispiel für die damaligen **Schwächen beim Risikomanagement** der Bank.

*„Um zu verstehen, wie es zu dem Omega-55-Engagement gekommen ist, muss man noch einmal das Jahr 2007 betrachten. Obwohl sich damals die Subprime-Krise bereits abzeichnete, hatte die HSH Nordbank ihre dynamische Geschäftspolitik in den ersten neun Monaten fortgesetzt; denn für das Jahr 2008 war der Börsengang fest geplant.“*

*(Stellungnahme der HSH Nordbank vom 22. Februar 2010)*

Die Omega 55-Transaktion wurde im Dezember 2007 eingegangen und stellte eine Kombination aus einer Investition und einer RWA-Entlastungstransaktion dar. Der Teil von Omega 55, der einer Entlastung der RWAs dienen sollte, war eine Transaktion, mit der ein Immobilienkreditportfolio in Höhe von 2 Mrd. Euro abgesichert werden sollte. Die Vorlage für Omega 55, auf deren Grundlage der Vorstand die Transaktion beschloss, wies deutliche Mängel auf. Die Transaktion wurde zudem im Wege eines Eilbeschlusses genehmigt, um den Genehmigungsprozess zu beschleunigen und zu vereinfachen, da Eilbeschlüsse nicht der Zustimmung des Gesamtvorstandes bedürfen, sondern durch zwei Mitglieder des Vorstandes herbeigeführt werden können. Die übrigen Vorstandsmitglieder, darunter der spätere Vorstandsvorsitzende Nonnenmacher, gaben in der Folge ihre Zustimmung zu der Transaktion. Die an dem Eilbeschluss beteiligten Vorstandsmitglieder wurden in der Folge entlassen. Demgegenüber wurde Herr Nonnenmacher, der damals die Position des Finanzvorstands bekleidete, laut Medienberichten durch

ein von der HSH Nordbank in Auftrag gegebenes Rechtsgutachten der Anwaltskanzlei Freshfields vom Vorwurf der Pflichtverletzung entlastet – obwohl er bei seiner Zustimmung zu Omega 55 eine ausdrückliche Warnung des eigenen Risikomanagements ignorierte, wonach für eine Risikoprüfung unangemessen wenig Zeit gewesen sei.

Die Omega-Geschäfte brachten der HSH zum Stichtag 31. Dezember 2008 **Marktwertverluste in Höhe von 517 Millionen Euro** ein. Neben den hohen Verlusten sind beide Engagements auch insofern bemerkenswert, als sie beide anfänglich nicht ordnungsgemäß bilanziert wurden, was zur Folge hatte, dass die Verluste aus den beiden Geschäften erst sehr spät, gegen Ende 2008, von der Bank entdeckt wurden.

## Der Aufsichtsrat – keine echte Kontrollinstanz

Schleswig-Holstein wurde im Aufsichtsrat, dem wichtigsten Kontrollorgan der Bank, bis 2009 fortwährend durch **zwei Mitglieder der Landesregierung** vertreten, namentlich durch Heide Simonis (2003 bis Mai 2005), Dr. Ralf Stegner (2003 bis März 2008), Rainer Wiegard (Mai 2005 bis 2009) und Lothar Hay (März 2008 bis 2009). Im **Risikoausschuss**, dem wohl wichtigsten Unterausschuss des Aufsichtsrates, saß von 2003 bis Mai 2005 Dr. Ralf Stegner und von Mai 2005 bis 2009 Rainer Wiegard.

Der Aufsichtsrat wurde im April 2006 ausführlich über das Kreditersatzgeschäft informiert. In diesem Zusammenhang wurde auch die Struktur des Portfolios dargestellt. Der Risikoausschuss wurde vom Vorstand mehrfach über das **Schnellankaufverfahren** in Kenntnis gesetzt, beispielsweise im Frühjahr 2005 und im Frühjahr 2006.

Aufgrund des Studiums des Aufsichtsrates sowie der Befragung der ehemaligen Aufsichtsrats- und Risikoausschussmitglieder lässt sich ein Eindruck von der Qualität der Arbeit des Aufsichtsrates gewinnen, der sich vollumfänglich mit dem Eindruck deckt, der von der Süddeutschen Zeitung am 26. Juli 2010 unter der Überschrift „Waggons für Sylt“ wiedergegeben wurde:

*„Es gibt Niederschriften von Sitzungen des Risikoausschusses im HSH-Kontrollgremium, deren Lektüre fassungslos macht. Als der Vorstand im September 2005 ein ‚Schnellankaufverfahren für Investments‘ in den USA bis maximal eine Milliarde Dollar (829 Millionen Euro) bewilligt bekommen wollte, gab es keine einzige Wortmeldung. Der Risikoausschuss nehme das zur Kenntnis, steht lapidar im Protokoll. Der Kieler Finanzminister Wiegard, der damals dem Aufsichtsrat angehörte, saß mit am Tisch. Bei derselben Sitzung beschäftigten sich die Risikokontrolleure auch mit dem Sylt-Express einer privaten Bahngesellschaft, die Ende 2005 die Linie von Hamburg nach Westerland übernahm. Die HSH sollte die Anschaffung neuer, moderner und komfortabler Züge finanzieren. Bei der Sitzung gab es acht Nachfragen und lange Erklärungen. Dass bei den Lokomotiven im Gegensatz zu den Waggons ‚keine Wiedereinsatzgarantien‘ nötig seien, da es sich um gut eingeführte und nachgefragte Produkte handele, für die ein Zweitmarkt bestehe, wurde breit dargelegt. Es ging um weit weniger Geld als bei den US-Papieren. (...) Wenigstens wurde die Bahnlinie ein Erfolg, während der*

*wiederholt praktizierte Schnellankauf von US-Papieren zum Desaster geriet und erst 2008 ausgesetzt wurde, nach der Lehman-Pleite. Die Kontrolle der HSH erinnerte an das Blind-Kuh-Spiel.“*

Bezeichnend für die **laxe Aufsicht**, die insbesondere von dem schleswig-holsteinischen **Risikoausschussmitglied Wiegard** im Vorfeld der Finanzmarktkrise praktiziert wurde: In den Protokollen der Risikoausschusssitzungen, die **zwischen Anfang 2007 und September 2008** statt fanden - es handelt sich immerhin um **über 180 Seiten eng bedruckten Protokolls** -, findet sich **nicht ein einziger Wortbeitrag des Ministers**.

*„Es ist gut für Schleswig-Holstein, dass ich hier Finanzminister bin, und es ist zweitens auch gut, dass Herr Nonnenmacher Vorstandsvorsitzender ist.“*

*(aus der Vernehmung des ehemals für die Bank zuständigen Finanzministers Rainer Wiegard am 22. November 2010, nachdem die Landesregierung am 9. November 2010 erklärt hatte, sie habe den Aufsichtsratsvorsitzenden der HSH gebeten, die erforderlichen Schritte einzuleiten, um eine Trennung von Prof. Nonnenmacher zu erreichen, da dies erforderlich sei, um verloren gegangenes Vertrauen zurück zu gewinnen)*

*„Alle waren zufrieden, nicht nur die Aufsichtsratsmitglieder, sondern auch die BaFin, die Bundesbank und die Wirtschaftsprüfer. Das war ein Zustand, in dem Kritik (...) an dem ein oder anderen Punkt angebracht gewesen wäre, aber nicht erfolgt ist.“*

*(aus der Vernehmung des ehemaligen Aufsichtsratsmitglieds und Mitglied des Risikoausschusses Hans-Peter Krämer)*

*„Am 27. April 2006 wurde (...) [der Aufsichtsrat] darauf hingewiesen, dass das Portfolio der HSH Nordbank das deutschlandweit größte Portfolio im Bereich Credit Investments sei. (...) Eine Diskussion über das CIP bzw. über die Einordnung des Kreditersatzgeschäftes in die Gesamtstrategie bzw. in die Geschäftspolitik ist aus den Protokollen nicht zu erkennen. Auch in Bezug auf die Kenntnisnahme der Gesamtbankstrategie und der Updates durch den Aufsichtsrat konnten wir auf Basis der Protokolle nicht erkennen, ob diese in Bezug auf das Kreditersatzgeschäft kritisch hinterfragt oder diskutiert worden sind.“*

*(aus dem KPMG-Prüfbericht zum Jahresabschluss 2008)*

Der Vorstand der HSH Nordbank hat zu der Frage möglicher **Pflichtverletzungen von Mitgliedern des Aufsichtsrates** der HSH Nordbank ein Gutachten in Auftrag gegeben, das im März 2011 fertig gestellt wurde. Das Gutachten kritisierte darin mit Blick auf die Aufsichtsrats-sitzungen unter anderem „die eher **schwach ausgeprägte Neigung des Aufsichtsrats, in den Plenarsitzungen Fragen zu stellen oder vertiefte Diskussionen zu stellen**“ und hob diesen Aspekt als Anhaltspunkt für Pflichtverletzungen der Aufsichtsratsmitglieder hervor. Zudem zog das Gutachten in Zweifel, **„ob der Aufsichtsrat seine Zustimmung auf der Grundlage einer hinreichenden Informationsbasis“** erteilte. Gleichwohl kam der Gutachter letztlich zu dem Ergebnis, dass der Vorstand der HSH Nordbank nach dem Aktiengesetz von einer gerichtlichen oder außergerichtlichen Anspruchverfolgung absehen könne, da den Mitgliedern des Aufsichtsrates und Risiko-ausschusses trotz „mancher Schwächen“ ihrer Tätigkeit ein **Schadensersatzanspruch letztlich „nur schwer nachweisbar sein dürfte.“** Wir meinen: Wenn nur aufgrund der Eigenheiten eines aktienrechtlichen Schadensersatzprozesses letztlich davon abgesehen wurde, die ehemaligen Aufsichtsratsmitglieder auf Schadensersatz in Anspruch zu nehmen, kann diese **schallende Ohrfeige** des Gutachters nicht ungehört bleiben. Zumindest die noch in Amt und Würden befindlichen Aufsichtsratsmitglieder hätten längst die politischen Konsequenzen ziehen müssen.

Zu einem vernichtenden Urteil der Arbeit des Aufsichtsrates gelangten auch die Wirtschaftsprüfer von KPMG in ihrem Prüfbericht zum Jahresabschluss 2008:

*„Eine Diskussion über das CIP bzw. über die Einordnung des Kreditersatzgeschäftes in die Gesamtstrategie bzw. in die Geschäftspolitik ist aus den Protokollen nicht zu erkennen. (...) Zumindest seit dem Inkrafttreten der Mindestanforderungen an das Risikomanagement sehen wir einen weiteren Verstoß [gegen die Mindestanforderungen an das Risikomanagement] in der fehlenden Nachvollziehbarkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit der [Gesamtbank-]Strategie im Aufsichtsrat.“*

## Kontrollfunktion von Öffentlichkeit und Parlament durch Täuschung der Landesregierung geschwächt

Öffentlichkeit und Parlament wurden von der Landesregierung über die Schieflage der HSH Nordbank getäuscht. Ende 2007/Anfang 2008 waren die Schwierigkeiten der Bank bereits offenkundig. Ohne eine Kapitalerhöhung lief die HSH Gefahr, von den Ratingagenturen herabgestuft zu werden. Damit stand das komplette **Geschäftsmodell der Bank in Frage**, was auch den Mitgliedern im Aufsichtsrat mitgeteilt wurde, wie der ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Peiner im Ausschuss bestätigte.

*„Die Antwort ist ganz leicht. Es hat nicht so viel mit Kapital wie mit Rating zu tun, weil sonst einfach die Ratingagenturen kommen, und das Rating ist weg, und wenn das Rating weg ist – das wusste jeder in der Bank –, dann ist es vorbei. So hat man das ausgedrückt.“*

*(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung Luis Marti-Sanchez zum Hintergrund der RWA-Entlastungstransaktionen und zur Situation der Bank Ende 2007)*

Öffentlich vermittelte die Landesregierung hingegen ein **völlig anderes Bild**: Anfang April 2008 beantragte die FDP-Fraktion im Vorwege der geplanten Kapitalerhöhung einen mündlichen Bericht der Landesregierung zu den genauen **Hintergründen der anstehenden Kapitalerhöhung**. In dem darauf folgenden Bericht von Finanzminister Wiegard am 23. April 2008 im Plenum des Schleswig-Holsteinischen Landtages ging dieser **mit keinem Wort auf die Gefahr einer Ratingherabstufung** und das in diesem Fall auf dem Spiel stehende Geschäftsmodell der Bank ein. Im Gegenteil erklärte er vor den Abgeordneten wortwörtlich:

*„Diese Bank ist gut aufgestellt. Insbesondere von den anderen Landesbanken erhalten wir allerbeste Noten für das Geschäftsmodell, das diese Bank vertritt.“*

Kein Hinweis auf die Gefährdung des Geschäftsmodells, obwohl er es zu diesem Zeitpunkt bereits besser wusste.

Der seinerzeitige Kabinettskollege von Herrn Wiegard, Wirtschaftsminister Dr. Werner Marnette (CDU), schilderte am 4. Oktober 2010 im Untersuchungsausschuss seine damalige Reaktion auf die Erklärung Wiegards:

*„Ich war fassungslos, als ich einige Tage später Kenntnis von diesen Äußerungen Wiegards im Landtag erhielt.“*

Erst mehrere Monate nach der Regierungserklärung vom 23. April 2008 offenbarte der Finanzminister dem Finanzausschuss in einer schriftlichen Stellungnahme endlich die bestehende Gefährdung des Geschäftsmodells der HSH. In dieser Stellungnahme vom 3. Juli 2008 findet sich – versteckt auf Seite 3 – der entscheidende Passus:

*„Die angestrebte Kapitalausstattung soll dazu führen, dass die bislang positiven Bewertungen der Bank durch Analysten und Ratingagenturen gehalten werden. Eine ansonsten zu befürchtende Verschlechterung des Ratings würde sich negativ auf die Höhe der Refinanzierungskonditionen bei der HSH auswirken. Neben einer Schmälerung der Ertragsituation der Bank wäre damit auch das auf Wachstum ausgerichtete Geschäftsmodell der HSH Nordbank gefährdet.“*

Eine **nachträgliche Entschuldigung** für die Täuschung der Öffentlichkeit und des Landtages lehnte Finanzminister Wiegard anlässlich seiner Vernehmung im Untersuchungsausschuss ausdrücklich ab.

*„Die Behandlung der gesamten HSH-Problematik durch das Finanzministerium – bei voller Unterstützung durch den Ministerpräsidenten – kann ich auch aus der Rückschau nur als skandalös und fahrlässig bezeichnen.“*

*(aus der Vernehmung des ehemaligen Wirtschaftsministers Dr. Werner Marnette)*

## Steuermillionen für Versicherungen und Banken: Verzicht auf die Beteiligung institutioneller Investoren an den eingetretenen Verlusten

Als sich im Laufe des 4. Quartals 2008 ein hoher Jahresverlust abzeichnete, prüfte der Vorstand, ob die sog. Stillen Einleger an einem Teil der Verluste der Bank beteiligt werden sollten. Bei den Stillen Einlegern handelte es sich im Wesentlichen um **Versicherungen und Banken**, die ihr Kapital bei der HSH Nordbank angelegt hatten. In den mit der HSH Nordbank geschlossenen Verträgen hatten sich diese Investoren verpflichtet, im Falle eines Jahresfehlbetrages bei der HSH **für einen Teil der eingetretenen Verluste selber aufzukommen**. Konkret hätte dies bedeutet, dass Einlagen dieser Investorengruppe in einer Höhe von rund 860 Mio. Euro mit einem Betrag von rund 314 Millionen Euro an den Verlusten der HSH Nordbank beteiligt worden wären. Anders ausgedrückt: Nach Vertragslage hätte die HSH Nordbank von den eingebrachten Geldern der Investoren **314 Mio. Euro** dazu verwenden können, ihren Jahresfehlbetrages zu verringern. Die Einlagen der Investoren hätten sich in diesem Fall von 860 Mio. Euro auf 546 Mio. Euro reduziert.

Der Vorstand entschied sich jedoch, die Investoren nicht an den Verlusten der Bank zu beteiligen. Die HSH sollte vielmehr zugunsten der Anleger **auf ihre vertraglichen Rechte verzichten**. Als Begründung wurde vorgebracht, dass die Investoren bei einer Verlustbeteiligung ihre übrigen Einlagen bei der Bank abziehen und sich die Liquidität der HSH so weiter verschlechtern könnte. Konkrete Hinweise oder Absichtserklärungen der Investoren hierzu gab es freilich nicht.

*„Aber so konkret, dass man nun die Anleger etwa abfragt und sagt: „Wie würdet ihr euch denn verhalten?“; so etwas hat es mit Sicherheit nicht gegeben.“  
(aus der Vernehmung des ehemals für die Bank zuständigen Finanzministers Rainer Wiegard)*

Die **Landesregierung** und der **Aufsichtsrat** billigten im Dezember 2008 diese Entscheidung. Die HSH Nordbank beteiligte die Investoren in der Folge nicht am Jahresverlust 2008, sondern schloss mit ihnen gesonderte Verträge, in denen sie den Verzicht auf ihre Rechte erklärte. Während die SteuerzahlerInnen mit einem Betrag von drei Milliarden Euro zur Kasse gebeten wurden, verschonte der Vorstand der Bank mit Billigung des Aufsichtsrates und der Landesregierung die institutionellen Anleger – ob-

wohl diese sich doch genau hierzu vertraglich verpflichtet hatten.

Wir haben **Finanzminister Wiegard** im Ausschuss mit der Entscheidung der Landesregierung konfrontiert. Die Bevorzugung institutioneller Investoren begründete er dort wie folgt:

*„Diese Einrichtungen sind darauf angewiesen, beispielsweise eine Lebensversicherung, dass ‚Oma Poppke‘ für die Lebensversicherung ihres Mannes, wenn er denn ablebt, auch eine ordentliche Auszahlung bekommt.“*

Mit anderen Worten: Bevor die Lebensversicherungen weniger Gewinn machen, stopft die Landesregierung die 314 Mio. Euro große Lücke lieber mit Steuergeldern.

**Welchen Erfolg** zeigte die getroffene Maßnahme? Trotz der unverhofften Wohltat taten die stillen Investoren genau das, was man eigentlich verhindern wollte: Sie zogen in der Folge einen Teil ihrer Einlagen bei der Bank ab – offenkundig hatte die Bank nicht einmal dafür gesorgt, dass der Verzicht auf die Verlustbeteiligung an die Bedingung geknüpft wurde, die angelegten Gelder weiter in der Bank zu belassen.

## II. Unser Fazit:

Die Krise, welche die HSH Nordbank an den Rand der Zahlungsunfähigkeit brachte, war vorhersehbar und hätte verhindert werden können.

Grundtenor der Äußerungen insbesondere der ehemaligen Aufsichtsratsmitglieder im Ausschuss war: „Hinterher sind alle klüger. Lehman ist an allem schuld. Keiner konnte das Unheil kommen sehen.“ Nach der durchgeführten Beweisaufnahme kann man sagen: So einfach ist die Sache nicht. **Warnhinweise gab es genug.** Aber sie wurden nicht erkannt. In der kritischen Phase wurde die Bank **schlecht geführt und katastrophal überwacht.**

*„Mit den Team Members (...) haben wir diskutiert. Wir haben ein relativ großes Credit Investment Portfolio; wenn es irgendwann Probleme gibt, dann sind die Probleme richtig groß. (...) Alle drei, vier Jahre gibt es ein Problem, groß oder klein, an der Wirbelsäule der Märkte.“  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung der HSH Luis Marti-Sanchez)*

*„Also hier war die Bank nach wie vor gut aufgestellt und das entscheidende einschneidende Ereignis war in der Tat nach Lehman das totale Versagen des Marktes.“  
(aus der Vernehmung des ehemals für die Bank zuständigen Finanzministers Rainer Wiegard)*

## Schlechtes Management durch den Vorstand

Das **Kreditersatzgeschäft** der HSH Nordbank war zu umfangreich und – insbesondere zuletzt – **viel zu risikoreich**: Das Kreditersatzgeschäft der HSH Nordbank war ursprünglich ein risikoarmer und stabiler Ertragsbringer, in dem „überschüssiges“ Kapital in Anleihen und Pfandbriefen angelegt wurde. Im Zuge des Wegfalls der Gewährträgerhaftung (Juli 2005), des Einstiegs der Investorengruppe um J.C. Flowers (Oktober 2006) sowie des für das Jahr 2008 geplanten Börsenganges wurde **mit Billigung des Aufsichtsrates** innerhalb des Kreditersatzportfolios zunehmend in höherverzinsliche, schwankungsbehaftete Wertpapiere umgeschichtet, um die immer höheren Renditeerwartungen des Vorstandes – zuletzt wurde eine **Eigenkapitalverzinsung von bis zu 17 %** angestrebt – befriedigen zu können.

Das ehemals eher konservativ strukturierte, etwa 30 Milliarden Euro schwere Kreditersatzportfolio wurde so bis 2007/2008 mit stark schwankenden und hochrisikanten Papieren bestückt, die den Bankvorständen lukrativ erschienen. Dabei erwarb die Bank unter anderem im Umfang mehrerer Milliarden Euro auch strukturierte Kreditderivate (sog. CDOs) – zum Beispiel auf US-Immobilienkredite aus dem **Subprimebereich** –, die der HSH Nordbank im Verlauf der Finanzmarktkrise 2007/2008 erhebliche Verluste bescherten.

*„Die Entwicklung des unter dieser Konstellation aufgebauten Credit Investment Portfolios war damit unmittelbar an die entsprechende Marktentwicklung geknüpft und auf Grund der zunehmend komplexeren und mit verschiedenen Hebelwirkungen ausgestatteten Produkte entsprechend stärker betroffen.“  
(aus dem Prüfungsbericht 2008 der Wirtschaftsprüfer von KPMG)*

In der HSH Nordbank ging zunehmend das **Risikobewusstsein verloren**. Während die Bank im Zuge der immer höheren Renditeerwartungen vermehrt schwankungsanfällige Papiere erwarb, unterließ sie zugleich die für derartige Papiere erforderliche massive Verstärkung des Risikomanagements. Dieses war daher für das starke Wachstum und das geschärfte Risikoprofil der Bank inhaltlich, personell und strukturell nicht angemessen ausgestattet. Die Schwächen im Risikomanagement und die mangelnde Risikokultur in der Bank werden von der HSH Nordbank heute selbst als eine der wesentlichen Ursachen für die existenzbedrohende Lage bezeichnet, in die sie im Herbst 2008 geraten ist.

*„Die Wirtschafts- und Finanzmarktkrise hat die Schwächen der HSH Nordbank im Umgang mit Risiken schonungslos offen gelegt.“  
(aus der Vernehmung des Vorstandes der HSH Nordbank Dr. Martin van Gemmeren)*

Ein wesentlicher Ausdruck dieses mangelhaften Risikobewusstseins ist das so genannte **Schnellankaufverfahren**. Dabei wurden ab Mitte 2005 strukturierte Kreditderivate auf zum Teil zweifelhafte Basiswerte in Milliardenumfang im Schnellverfahren erworben. Der Erwerbsvorgang für diese Papiere, der in einem regulären Verfahren erst am Ende einer mehrere Wochen oder Monate dauernden Prüfung gestanden hätte, wurde so auf wenige Tage verkürzt. Das Schnellankaufverfahren wurde im Laufe der Zeit **mit Wissen des Risikoausschusses** zudem immer weiter ausgedehnt. Zusätzlich verzichtete die Bank ab 2006 auch

noch auf die ursprünglich zur Kontrolle vorgesehene nachgelagerte Detailprüfung der im Schnellverfahren erworbenen Papiere. Die HSH Nordbank selbst bewertet das Schnellankaufverfahren heute als „vor dem Hintergrund der Komplexität der angekauften Produkte nicht sachgerecht.“

Der für das Jahr 2008 ins Auge gefasste Termin für den **Börsengang** war **verfrüht und hat die Bank überfordert**. Nach dem von den Eigentümern und vom Aufsichtsrat abegesegneten Plan des Vorstandes sollte die 2003 aus zwei Banken fusionierte HSH Nordbank bereits im Jahr 2008 an die Börse geführt werden. Alleine der technische und inhaltliche Abschluss einer Bankenfusion dauert erfahrungsgemäß aber bis zu fünf Jahre, so dass man für das Jahr 2008 allenfalls mit einem ordnungsgemäßen Abschluss der Fusion, nicht aber mit der Börsenfähigkeit der Bank rechnen konnte. Dies, zumal sich die Bank in dem Zeitraum 2003 bis 2008 einer Vielzahl weiterer außerordentlicher Anforderungen ausgesetzt sah – wie etwa der nach dem Wegfall der Gewährträgerhaftung erforderlich gewordenen Implementierung eines neuen Geschäftsmodells oder der mit einem erheblichen technischen und personellen Aufwand verbundenen Umstellung der Rechnungslegung von HGB auf IFRS. Gleichwohl wurde an dem Plan eines Börsengangs im Jahre 2008 festgehalten. Dieser Umstand dürfte für einige operative Fehler der Bank mitverantwortlich sein.

*„Wir haben mit der Fusion enorme interne Vorgänge zu bewältigen gehabt. (...) So ein Prozess dauert zwischen drei und fünf Jahren, bis eine Fusion wirklich abgeschlossen ist. Das heißt, wir wären eigentlich im Jahr 2008 gewesen, bei dem man sagen könnte: Jetzt ist die Fusion inhaltlich, technisch und auch menschlich abgeschlossen. Davon ausgehend – die Überlegungen für einen Börsengang begannen nach meiner Erinnerung ja schon ab dem Jahr 2006 -, war das aus meiner Sicht deutlich zu früh. (...) Wenn ich das alles berücksichtige, denke ich, wäre es sinnvoll gewesen, frühestens ab dem Jahr 2010, 2011 über einen Börsengang nachzudenken. Mit einem entsprechenden Vorlauf wären wir dann vielleicht 2012, 2013 gewesen.“*  
(aus der Vernehmung des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden Olaf Behm)

Einzelne **Vorstände** haben sich erhebliche **Sorgfalts- und Pflichtwidrigkeiten** zuschulden kommen lassen: **Vier Vorstandsmitgliedern** wies eine internationale Anwaltskanzlei im Rahmen einer Sonderprüfung derart erhebliche Sorgfalts- und Pflichtwidrigkeiten nach, dass sie

derzeit **von der Bank auf Schadensersatz in Anspruch** genommen werden. Zudem wurde diesen Vorständen, soweit sie noch nicht aus der Bank ausgeschieden waren, fristlos gekündigt. Anderen Vorstandsmitgliedern wurden von der Anwaltskanzlei Mängel bei der Amtsausübung zugeschrieben, ohne aber letztlich zu dem Ergebnis eines Schadensersatzanspruchs zu gelangen. Die **Staatsanwaltschaft Hamburg** ermittelt zudem gegen aktuelle und ehemalige Vorstandsmitglieder wegen des **Verdachts der schweren Untreue und anderer Straftaten**.

Der für das Management des Kreditersatzgeschäfts verantwortliche Bereich Kapitalmarkt der HSH Nordbank war über Jahre einem **fortlaufenden Personalwechsel** ausgesetzt und bei Ausbruch der Finanzmarktkrise führungslos. Mehrere Kapitalmarktvorstände verließen ab 2005 binnen kurzer Zeit Waas die Bank. 2006 verließen zudem auch noch die wichtigen nachgeordneten Bereichsleiter die Bank. Die HSH Nordbank ging damit ohne Kapitalmarktvorstand und mit vakanten Positionen auf der ersten Führungsebene in das Finanzmarktkrisenjahr 2007. Auf die Krise wurde deshalb zu spät und unzureichend reagiert – ein Umstand, der das Ausmaß der entstandenen Verluste begünstigt haben dürfte.

*„Wir reden jetzt über 2006 und 2007. Damals hätte man einen Teil der Bücher mit Sicherheit entweder zu Par oder einfach mit Profit verkaufen können. Hat man aber nicht gemacht.“*

(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung der HSH Luis Marti-Sanchez)

Die Krise der HSH Nordbank war kein unvorhersehbarer Akt „höherer Gewalt“. Ein alter, unumstößlicher Grundsatz besagt: **Je höher die Rendite, desto höher das Risiko**. Ebenso ist es gemeinhin bekannt, dass die **Finanzmärkte niemals unablässig steigen**, sondern immer wieder unvorhergesehenen krisenhaften Verwerfungen ausgesetzt sind. Finanzmarktkrisen – ausgelöst durch politische Ereignisse wie etwa die Terroranschläge des 11. Septembers oder durch das Platzen von Vermögensblasen wie etwa auf dem US-Immobilienmarkt oder auf dem japanischen Immobilienmarkt – sind somit kein unvorhersehbarer Akt „höherer Gewalt“. Ein sorgfältig agierender Banker stellt seine Bank deshalb so auf, dass ein plötzlicher Absturz der Märkte seine Bank nicht in Schieflage bringen kann. Das ist bei der HSH Nordbank nicht geschehen.

Dabei waren die Warnzeichen einer **aufkommenden Krise am Horizont sogar erkennbar**: Bereits seit 2004 mehrten sich nämlich – selbst in allgemeinen Tageszeitungen

– die Hinweise auf ein Platzen der Immobilienblase in den USA. So überschrieb etwa die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 28. Juli 2004 einen Bericht mit:

*„Zunehmende Sorgen über eine globale Immobilienpreisblase. Experten sehen Gefahr eines Rückschlags.“*

Spätestens seit dem Platzen der Immobilienpreisblase in Japan 1989 gehört es auch zur wirtschaftlichen Allgemeinbildung, welche Auswirkungen das für eine Bankenlandschaft mit sich bringen kann. Dieses Wissen darf man auch von Vorständen und Aufsichtsräten einer ehemaligen Landesbank erwarten. Dabei wurden zum Teil innerhalb der Bank die Zeichen der Zeit sogar erkannt, die erforderlichen Konsequenzen aber nicht gezogen: So drängte etwa der Finanzinvestor J.C. Flowers nach Aussage seines Europa-Chefs und ehemaligen Aufsichtsratsmitglieds Ravi Sinha zumindest ab Sommer 2007 auf eine Reduzierung des Kreditersatzgeschäfts, fand damit aber bei Vorstand und Aufsichtsrat der HSH Nordbank kein Gehör.

## Katastrophale Überwachung durch den Aufsichtsrat

Nach § 111 des Aktiengesetzes ist es Aufgabe des Aufsichtsrates, die Geschäftsführung des Vorstandes auf Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu überwachen. Aufgrund der durchgeführten Anhörung muss festgestellt werden: **Der Aufsichtsrat ist seiner Verantwortung nicht gerecht geworden.** Die Überwachung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat war katastrophal. Dies lässt sich an mehreren Punkten beispielhaft verdeutlichen:

Dem Aufsichtsrat waren der enorme **Umfang** und insbesondere auch die sich mit Blick auf den angestrebten Börsengang und die damit verbundenen Renditevorgaben zunehmend verändernde **Struktur des Kreditersatzgeschäftes** bekannt. Ebenso war ihm der Umstand bekannt, dass die HSH Nordbank aufgrund ihres **geringen Eigenkapitals** bei einem plötzlichen Abschwung an den Finanzmärkten Wertpapierverluste nur in einem begrenzten Maße würde selber tragen können. Gleichwohl ist er nicht eingeschritten, als der Vorstand das hochvolumige Kreditersatzportfolio insbesondere ab 2005 zunehmend risikoreicher gestaltete. Eine **substantielle kritische Erörterung** dieser Gegebenheiten **fand weder im Aufsichtsrat noch in seinen Ausschüssen statt.** Durchgreifende Bedenken wurden insbesondere seitens der politischen Vertreter Schleswig-Holsteins nicht erhoben. Gerade die

politischen Vertreter hätten aber stets darauf bedacht sein müssen, dass im Falle einer Insolvenz der Bank aufgrund der **Gewährträgerhaftung** der Steuerzahler für die Verluste der Bank einzustehen hat. Derartige Überlegungen wurden von den verantwortlichen Politikern im Aufsichtsrat der HSH Nordbank aber offenkundig nicht getätigt.

*„Das ist wichtig, um zu verstehen, dass Lehman Brothers im Herbst 2008 nicht allein zum HSH-Chaos geführt hat. Vielmehr gab es bereits in den Jahren davor dramatische Probleme dadurch, dass die Bank mit den politisch gewünschten globalen Bankgeschäften völlig überfordert war. Da die Fehler bereits vor der Finanzkrise gemacht worden sind, war der Zusammenbruch von Lehman Brothers unter anderem auch für die Landesregierung von Schleswig-Holstein fast ein willkommenes Ereignis als Alibi für alle politischen Fehler vor der Finanzkrise. Lehman Brothers wurde daher vom Ministerpräsidenten, vom Finanzminister und vom Aufsichtsrat als eine Art Generalbereinigung für alle vorherigen Fehler genutzt.“*  
*(aus der Vernehmung des ehemaligen Wirtschaftsministers Dr. Werner Marnette)*

*„Das Aktiengesetz sagt klar, wo der Rahmen ist. Da dürfen sie keine Risiken eingehen, die die Bank in der Existenz gefährden.“*  
*(aus der Vernehmung des ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Wolfgang Peiner)*

Die **Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG** stellte – wie aus Medienveröffentlichungen nachvollzogen werden kann – im Rahmen ihres Gutachtens ausdrücklich auch **Rechtsverstöße des Aufsichtsrates** fest. Ob sich der Aufsichtsrat insgesamt oder einzelne Mitglieder aufgrund dieser Rechtsverstöße schadensersatzpflichtig gemacht haben, wird derzeit noch von einer Rechtsanwaltskanzlei geprüft. Unabhängig von der abschließenden juristischen Bewertung stellt sich aber angesichts der eingetretenen Milliardenverluste die Frage nach der **Übernahme der politischen Verantwortung** für den entstandenen Schaden. Hier steht für uns fest: Unsere Forderung nach dem **Rücktritt von Finanzminister Wiegard** hat sich als richtig erwiesen. In der Konsequenz hat dies auch die Landesregierung erkannt, indem sie dem Finanzminister und Chef der Beteiligungsverwaltung die Zuständigkeit für die wichtigste Landesbeteiligung, die HSH Nordbank, entzogen hat. Dass ein Politiker, der im Aufsichtsrat und Risikoausschuss der HSH Nordbank über Jahre hinweg Milliarden-geschäfte im US-Subprimebereich – zum Teil auch noch im Schnellverfahren – kritiklos durchgewunken hat, nach

wie vor Finanzminister des Landes ist, das den Schaden dieser verantwortungslosen Entscheidungen zu tragen hat, halten wir gleichwohl für bemerkenswert.

*„Die wahren Ursachen für den Zusammenbruch der HSH liegen in strategischen Fehlentscheidungen der Politik bereits vor der Finanzkrise 2008. Die Finanzkrise war lediglich der Beschleuniger dieser Probleme.“  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Wirtschaftsministers Dr. Werner Marnette)*

Der Risikoausschuss des Aufsichtsrats hatte **Kenntnis vom Schnellankaufverfahren**. Er hatte auch **Kenntnis von den zweifelhaften Basiswerten**, die den im Schnellverfahren erworbenen Kreditderivaten zugrunde lagen. Er hatte ferner **Kenntnis von der immer weiteren Ausdehnung des Schnellankaufverfahrens**. Er hatte schließlich Kenntnis davon, dass die nachgelagerte **Detailanalyse** der im Schnellverfahren erworbenen Papiere im Laufe der Zeit zumindest teilweise **unterlassen** wurde. Vertreter des Landes Schleswig-Holstein im Risikoausschuss war Finanzminister Rainer Wiegard. Er ist an dieser Stelle nicht eingeschritten. Er ist an dieser Stelle nicht eingeschritten. Beispielhaft wurden folgende Investments im Risikoausschuss des Aufsichtsrates vorgestellt, ohne dass auch nur ein Einwand oder eine Kritik von Finanzminister Wiegard festgestellt werden kann:

- In der Ausschusssitzung vom **29. Juni 2005** nahm der Risikoausschuss in Anwesenheit von **Finanzminister Wiegard** Kenntnis von einem Erfahrungsbericht über das **Schnellankaufverfahren** für Investments in **US Home Equity Loan Verbriefungstransaktionen** sowie von der Erhöhung des Portfolios auf **USD 3 Mrd.;**

- In der Ausschusssitzung vom **5. September 2005** nahm der Risikoausschuss in Anwesenheit von **Finanzminister Wiegard** Kenntnis vom **Schnellankaufverfahren** für Investments in **US-Student Loan Securisations** bis **USD 1.000 Mio.;**

- Am **8. Dezember 2006** nahm der Risikoausschuss in Anwesenheit von **Finanzminister Wiegard** Kenntnis von der Absicht des Vorstandes, das **Schnellankaufverfahren** auf weitere ABS-Klassen **auszuweiten**.

Auch erhob Finanzminister Wiegard keine Bedenken, ob es überhaupt **sachgerecht** ist, dass eine Bank mit Fokus auf die norddeutsche Region in **Milliardenumfang hochkompliziert strukturierte US-Kredite aus dem Subprimebereich** erwirbt, deren Gefahrenpotential sie – wie sich später herausstellte – weder richtig verstand noch einzudämmen vermochte.

*„Vielleicht das Wichtigste für mich war damals in 2006, dass man schon bemerkt hat, man hat Deals gemacht, die einfach nicht verstanden wurden.“  
(aus der Vernehmung des ehemaligen Leiters der Londoner Niederlassung der HSH Luis Marti-Sanchez)*

Der Aufsichtsrat als Gruppe war **nicht hinreichend qualifiziert**, um die von ihm zu behandelnden Themen vollständig zu erfassen. So waren beispielsweise **führende Aufsichtsratsmitglieder der Handelssprache Englisch nicht mächtig**, obwohl die im Aufsichtsrat vorgestellten Geschäfte ohne Englischkenntnisse teilweise nicht verständlich waren.

Die politischen Vertreter Schleswig-Holstein in der HSH Nordbank **fehlten bei zahlreichen Sitzungen des Aufsichtsrates** und seiner Ausschüsse. So nahm etwa **Finanzminister Wiegard** in seiner Zeit als Mitglied des Risikoausschusses **von insgesamt 28 Sitzungen nur an 14 Sitzungen** vollständig teil. Obwohl es um Milliardenrisiken ging, war die lückenlose Wahrnehmung der Landesinteressen somit nicht gewährleistet.

*„Ich habe die Interessen des Landes Schleswig-Holstein vertreten.“  
(aus der Vernehmung des ehemals für die Bank zuständigen Finanzministers Rainer Wiegard)*

Im Rahmen der Anhörung der Aufsichtsratsmitglieder der HSH Nordbank haben diese regelmäßig darauf verwiesen, dass es seitens der Aufsichtsbehörde BaFin, der Bundesbank, der Ratingagenturen oder der Abschlussprüfer keine Warnhinweise auf eine Schieflage der Bank gegeben habe. Dabei wird jedoch ein zentraler Gesichtspunkt übersehen: Der Aufsichtsrat ist von Gesetzes wegen verpflichtet, sich ein eigenes Urteil über die Ordnungs- und Zweckmäßigkeit des Vorstandshandelns bilden. Auch ein noch so gutes Rating kann eine eigene Risikobewertung in keinem Fall ersetzen.

„Ein Rating per se, egal von wem, ist kein ausreichend geeignetes Instrument, um Synthetic CDOs vom Risikogehalt her zu erfassen.“

(aus der Vernehmung des Vorstandes der HSH Martin van Gemmeren)

Berichte etwa der Abschlussprüfer sollen den Aufsichtsrat bei seiner Meinungsbildung lediglich unterstützen, nicht aber ihn von seiner originären Aufgabe entbinden, eigene **Erwägungen** anzustellen, ob die Strategie und die Geschäfte des Vorstandes sachgerecht und vertretbar sind. Dies gilt umso mehr für die in den Aufsichtsrat entsandten Vertreter Schleswig-Holsteins, die zusätzlich die Auswirkungen und – gerade in Anbetracht der Gewährträgerhaftung – potentiellen Gefahren der Geschäfte der HSH Nordbank für die Zukunft des Landes zu bedenken gehabt hätten. Der reflexhafte Verweis auf andere belegt, dass eigene Überlegungen nicht zur Genüge angestellt wurden.

### III. Lehren aus den im Rahmen der Ausschussarbeit gewonnenen Erkenntnissen

„Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten.“ (Konfuzius)

Aus den im Rahmen der Anhörungen und des Aktenstudiums gewonnenen Erkenntnissen sollten nach unserer Auffassung **vier wesentliche Konsequenzen** gezogen werden:

#### 1. Verbindliche Schulungen von Verwaltungs- und Aufsichtsräten der öffentlichen Hand

Bei den Vernehmungen insbesondere der politischen Vertreter, die im Aufsichtsrat der HSH Nordbank saßen, haben wir vereinzelt den Eindruck gewonnen, als wollten sich die Betroffenen bisweilen **mit ihrer eigenen Unwissenheit verteidigen**. Mit Verwunderung haben wir in diesem Zusammenhang zur Kenntnis genommen, dass die VertreterInnen des Landes Schleswig-Holstein vor ihrer Entsendung in den Aufsichtsrat keinerlei Schulung besuchen mussten, obwohl keiner von ihnen über bankspezifische Vorkenntnisse verfügte.

Schon 2005 hat der **Landesrechnungshof** in einem Bericht zu den Landesbeteiligungen bemängelt, dass neue

Gremienmitglieder nicht in geeigneter Weise auf ihre fachlichen und rechtlichen Pflichten vorbereitet werden. Das Desaster um die HSH Nordbank hat in aller Brutalität verdeutlicht, dass der Gedanke des Landesrechnungshofes schon viel früher hätte aufgegriffen werden müssen. Berücksichtigt man, dass alleine das Land – ohne die Kommunen – an 29 Unternehmen beteiligt ist, dann zeigt sich sofort: Hier besteht nach wie vor akuter Handlungsbedarf.

Wir haben deshalb im September 2010 einen Gesetzentwurf (Drucksache 17/880) in den Landtag eingebracht, der eine **verbindliche Schulung von Aufsichts- und Verwaltungsräten** vorsieht, die für die öffentliche Hand – also auch für die Kommunen – in ein Unternehmen entsandt werden. Durch Änderungen der Landeshaushaltsordnung und der Gemeindeordnung wollen wir sicherstellen, dass die in diese Überwachungsorgane entsandten Mitglieder über die **notwendigen Mindestqualifikationen** allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art verfügen. Eine kokettierende Berufung auf die eigene Unkenntnis darf sich nie mehr wiederholen. Für unseren Gesetzentwurf haben wir trotz mehrerer zustimmender Stellungnahmen in diesem Landtag keine Mehrheit gewinnen können. Dieses Thema anzugehen, bleibt somit eine Aufgabenstellung für die kommende Legislaturperiode.

#### 2. Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie bei der Beteiligungsverwaltung

Die im Finanzministerium angesiedelte **Beteiligungsverwaltung** muss zukünftig ihren Fokus verstärkt auf ein **nachhaltiges Wirtschaften** lenken. Übermäßiges Renditestreben und der überhastete Drang an die Börse sind Kern und Ausgangspunkt des HSH-Desasters. Die Beteiligungsverwaltung muss eine Strategie entwickeln, die zukünftig für alle unter ihrer Kontrolle stehenden Landesbeteiligungen sicherstellt, dass der Nachhaltigkeitsgedanke ein zentrales Kriterium der in den jeweiligen Unternehmen getroffenen ökonomischen Entscheidungen wird.

In den Jahren 2000 bis 2003 wurde von der damaligen Landesregierung die **Nachhaltigkeitsstrategie** „Zukunftsfähiges Schleswig-Holstein“ entwickelt, die am 16. Dezember 2003 vom Landtag zustimmend zur Kenntnis genommen wurde. Dabei wurden in einem breit angelegten Prozess konkrete Leitbilder und Zielvorgaben ausgearbeitet, um in bestimmten Zukunftsfeldern nachhaltige Entwicklungen zu fördern. Eine vergleichbare Strategie sollte auch für die Beteiligungsverwaltung konzipiert werden.

### 3. Verkauf der Landesbeteiligung an der HSH Nordbank

Seit der Fusion 2003 ist die HSH Nordbank keine klassische Landesbank mehr, sondern eine Aktiengesellschaft, an der das Schleswig-Holstein beteiligt ist. Die Beteiligung an einer Bank gehört nicht zu den **originären Aufgaben eines Landes** – insbesondere nicht eines hoch verschuldeten Landes wie Schleswig-Holstein. Die vom Land gehaltenen HSH-Aktien sollten deshalb so zügig und werthaltig wie möglich veräußert, der damit erzielte Erlös zum **Abbau des Schuldenberges** des Landes verwendet werden. Es zeichnet sich ohnedies ab, dass die EU-Kommission den Ländern Hamburg und Schleswig-Holstein die Abgabe ihrer Mehrheitsanteile an der Bank zur Auflage machen wird. Die Erfüllung dieser Auflage kann zum Anlass genommen werden, sich komplett von den Anteilen an der HSH Nordbank zu trennen. Bei der Veräußerung sollen neben dem reinen Verkaufserlös natürlich auch die Belange der Belegschaft sowie des Standortes Kiel berücksichtigt werden. Die sich gegenwärtig abzeichnende enge Bindung an die China Development Bank ist vor diesem Hintergrund kritisch zu betrachten. Es ist Aufgabe der Anteilseigner, sich mit Nachdruck darum zu bemühen, weitere Interessenten für eine spätere Übernahme von Anteilen der Bank zu gewinnen.

Die **Kreditversorgung des regionalen Mittelstandes** kann mittelfristig über ein zu gründendes Spitzeninstitut der Sparkassen gewährleistet werden, das im Dienst und Eigentum allein der Sparkassen steht und dem Gemeinwohl verpflichtet ist. Die zentrale Stärke des öffentlich-rechtlichen Banksektors – die regionale Verbundenheit – könnte so erhalten werden. Entsprechende Vorschläge wurden von uns bereits mehrfach unterbreitet.

### 4. Kein „goldener Handschlag“ für ehemalige Vorstandsmitglieder

Der Berichterstattung war zu entnehmen, dass die von der HSH beauftragte Anwaltskanzlei Freshfields in ihrem Rechtsgutachten zu dem Ergebnis gelangte, dass sich mehrere ehemalige Vorstandsmitglieder der HSH gegenüber der Bank schadensersatzpflichtig gemacht haben. Diese Ansprüche müssen nunmehr durchgesetzt werden. Ein „gentlemen’s agreement“ zulasten der SteuerzahlerInnen darf es nicht geben.

Hinsichtlich des derzeit noch amtierenden Vorstandsvorsitzenden Nonnenmacher kommt das Freshfields-Gutachten nach Pressemeldungen zu dem Urteil, dass sein Handeln insbesondere beim Abschluss der verlustträchtigen OMEGA-Transaktionen als kritikwürdig, fragwürdig und ungewöhnlich zu bewerten ist, gleichwohl aber noch keinen Schadensersatzanspruch begründen soll (Spiegel Online vom 21. November 2009). Diese Rechtsauffassung hat uns nicht überzeugt, was die Grüne Fraktion im Untersuchungsausschuss deutlich thematisiert hat. Zu einer gegenläufigen, unsere Auffassung stützenden Schlussfolgerung soll nach aktuellen Pressemeldungen jetzt auch die Anwaltssozietät CBH gelangt sein. Danach soll Dirk Jens Nonnenmacher bei den OMEGA-Deals seiner Überwachungspflicht nicht nachgekommen sein. Wir sind der Auffassung: Bei einer derart unterschiedlichen juristischen Bewertungen eines für die HSH Nordbank und ihre Anteilseigner hoch verlustträchtigen Geschäftes darf es für den leitenden Bankmanager nicht einfach, wie derzeit offenkundig beabsichtigt, einen goldenen Handschlag ohne jeglichen Cent Abzug geben. Wenn es Mittel und Wege gibt, muss eine Abfindung verweigert werden – und notfalls eine Klärung vor Gericht erfolgen. Es ist Aufgabe der Landesregierung, hier die Interessen der SteuerzahlerInnen zu verteidigen.





**Kontakt:**

**Thorsten Fürter, MdL**

Fraktion Bündnis 90/Die Grünen  
im Schleswig-Holsteinischen Landtag  
Düsternbrooker Weg 70  
24105 Kiel

Telefon: 0431 988 1507

mail: [thorsten.fuerter@gruene.ltsh.de](mailto:thorsten.fuerter@gruene.ltsh.de)

Layout: Bettina Aust