

# **Expansion und Implosion der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank AG – Eine Bank spielt va banque, vertuscht und verliert**

von

Prof. Dr. Robert Obermaier

Universität Passau\*

## **1. Problemstellung**

Um den Untergang der Bayerischen Raiffeisen Zentralbank AG (BRZ) ranken sich seit dem Anfang vom Ende der Bank Mythen, bis hin zu veritablen Verschwörungstheorien.<sup>1</sup> Das Ende der BRZ kam nicht nur für Außenstehende „wie ein Blitzschlag“, gleichsam über Nacht und in einer Geschwindigkeit, mit der selbst die damaligen Akteure kaum Schritt halten konnten. Einige Beobachtungen sollen daher gleich zu Beginn den schnellen und tiefen Fall der BRZ skizzieren. Ende 1984 begannen innerhalb der Gremien der BRZ erste Diskussionen über die Risikolage im Bauträgerkreditgeschäft der Bank, was im Mai des darauffolgenden Jahres zu einer Sonderprüfung dieses Geschäftszweigs durch die genossenschaftseigene Prüfungsgesellschaft Treuverbund GmbH führte. Im September des Jahres 1985 sickerten Informationen an die Presse durch, daß es bei der BRZ einen Wertberichtigungsbedarf in dreistelliger Millionenhöhe geben könnte. Kurz darauf wurde durch das Bundesaufsichtsamt für das gesamte Kreditwesen (BAKred) eine Sonderprüfung des Kreditgeschäfts der BRZ angeordnet, die von der bundeseigenen Prüfungsgesellschaft Treuarbeit AG vorgenommen wurde. Mit Fortschreiten der Prüfungen nahm der Wertberichtigungsbedarf in kurzer Zeit einen Umfang von über einer Milliarde DM an. Da das haftende Eigenkapital der BRZ dadurch bei weitem aufgezehrt worden wäre, wurden aufgrund der festgestellten Überschuldung zwei alternative Sanierungskonzepte für die BRZ diskutiert: eine sog.

---

\* Prof. Dr. Robert Obermaier, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Accounting und Controlling, Universität Passau. Der Beitrag ist zitierbar als: Obermaier, Robert: Expansion und Implosion der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank AG – Eine Bank spielt va banque, vertuscht und verliert, in: Wagner-Braun, M. (Hrsg): Die Bayerische Raiffeisen-Zentralbank Gesamtanalyse einer bayerischen Ikone seit 1893, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2019, S. 17-52.

<sup>1</sup> Charakteristika von Verschwörungstheorien („conspiracy beliefs“) sind typischerweise die Annahmen, daß nichts durch Zufall geschieht, daß nichts so ist, wie es scheint, und daß alles miteinander verwoben ist. Vgl. Barkun Michael (2013): A Culture of Conspiracy. Apocalyptic Visions in Contemporary America. University of California Press, Berkeley 2013 und Butter Michael: „Nichts ist, wie es scheint“. Über Verschwörungstheorien. Suhrkamp, Berlin 2018.

bayerische Lösung, bei der die genossenschaftlichen Primärbanken finanziell hätten einspringen müssen, was rasch verworfen wurde, und die schließlich realisierte, sog. DG-Bank-Lösung, die in einer Übernahme des wesentlichen Teils des Bankgeschäfts durch die Deutsche Genossenschaftsbank (DG Bank) bestand. Indem das Bankgeschäft der BRZ an die DG-Bank abgetreten wurde, kam es zu einer faktischen Entkernung der bankrotten BRZ, deren Banklizenz schließlich zurückgegeben wurde.<sup>2</sup>

Während die zeitgenössischen Beobachter den Untergang recht bald als „das hausgemachte Elend der BRZ-Bank“<sup>3</sup> bezeichneten, die „sich mit der Finanzierung von spekulativen Bauträgerobjekten und Bauherrenmodellen ... verkalkuliert“<sup>4</sup> und „ein viel zu großes, ein riesiges Rad in einem äußerst riskanten Geschäftszweig gedreht“<sup>5</sup> hatten, wurden nach der Übernahme durch die DG Bank und schließlich im Zuge der jahrelangen Strafprozesse gegen ehemalige Bankverantwortliche der BRZ Zweifel gesät, ob die BRZ nicht aus eigener Kraft hätte überleben können, ob die bayerische Lösung nicht auch tragfähig oder gar besser gewesen wäre, das Überleben der BRZ zu sichern, und insbesondere, gleichsam als narrativer Wendepunkt, ob die BRZ nicht „zu Tode geprüft“<sup>6</sup> wurde, d.h. ob es sich nicht sogar um ein Komplott der DG Bank mit den Wirtschaftsprüfern gehandelt habe, den Bankrott der BRZ zu erzwingen und so „ein gut eingespieltes Geschäft mit guten Kunden ohne Aufwand auf dem goldenen Teller serviert“<sup>7</sup> und das Zentralbankgeschäft für die bayerischen Genossenschaftsbanken zu einem „Spottpreis“ als Zugabe obendrein zu bekommen. Dieses offenbar recht kurvenreiche mediale Narrativ kulminierte acht Jahre nach der BRZ-Pleite schließlich in einem Presseartikel mit der konspirativ anmutenden Frage, ob „die angebliche ‚Meisterung der Krise‘ in Wahrheit nicht ein gigantischer ‚Bankraub‘ war, der sich freilich

---

<sup>2</sup> Diese Art des Verschwindens mag ein Grund dafür sein, daß sich der Untergang der BRZ selten in den einschlägigen Aufzählungen prominenter Bankrottfälle wiederfindet, obgleich die BRZ-Pleite zweifellos zu den größten und spektakulärsten deutschen Bankenpleiten zu zählen ist. Zu den bekannteren Fällen können wohl der Zusammenbruch der Herstatt-Bank 1974, die Schieflage des Bankhauses Schröder, Münchmeyer, Hengst & Co. KG 1983, die Schließung des Bankhauses Fischer & Co. 1995 oder die Krise der IKB-Bank 2007 gerechnet werden.

<sup>3</sup> O.V., „Das hausgemachte Elend der BRZ-Bank“, in: Bayerische Staatszeitung vom 9.11.1985.

<sup>4</sup> Böbenecker, Hermann, „Fünfte Kolonne am Werk“, in: Die Zeit vom 15.11.1985.

<sup>5</sup> O.V., „Bittere Wahrheit für die Genossen“, in: Schwäbische Zeitung vom 6.11.1985.

<sup>6</sup> O.V., „Traditionsreiches Institut verschwindet wegen grober Fehler im Kreditgeschäft“, in: Handelsblatt vom 31.1./1.2.1986.

<sup>7</sup> So die spätere Einschätzung eines angeklagten Abteilungsleiters der BRZ im Rahmen des Strafprozesses zitiert nach o.V., „Genossenschaftsbank im Zwielficht“, in: Passauer Neue Presse vom 16.3.1990.

nicht am Schalter, sondern in den Vorstandsetagen der BRZ und der DG-Bank im Zusammenspiel mit dem renommierten Wirtschaftsprüfungsinstitut ‚Treuarbeit‘ abspielte.“<sup>8</sup>

Der vorliegende Beitrag nimmt sich daher zum Ziel, betriebswirtschaftlich zu analysieren, (1) welche real- und finanzwirtschaftlichen Umstände zur ökonomischen Schieflage der BRZ geführt haben und (2) ob und ggf. wie der hohe Wertberichtigungsbedarf dementsprechend zu erklären ist, der letztlich zum Ende der BRZ führte. Schließlich soll (3) versucht werden, das Handeln der damaligen Akteure vor dem Hintergrund dieser Umstände zu analysieren und womöglich Lehren aus dem Fall der BRZ zu ziehen.

## **2. Ausgangslage: Wiederaufbau, Konzentration und Systemstreit des genossenschaftlichen Bankenwesens**

Rasch nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs begann das genossenschaftliche Bankwesen, seine traditionelle Dreistufigkeit aus lokalen Primärgenossenschaften, regionalen Zentralkassen und nationalem Spitzeninstitut wieder herzustellen. Neben der 1949 errichteten Deutschen Genossenschaftskasse (DGK) als Spitzeninstitut mit Sitz in Frankfurt am Main bestanden 19 regionale Zentralbanken; darunter die Bayerische Raiffeisen-Zentralkasse mit Sitz in München, die 1946 durch Umfirmierung aus der bereits 1893 gegründeten Bayerischen Zentral-Darlehenskasse hervorging, deren ursprünglicher Zweck der Geldausgleich unter den Mitgliedsgenossenschaften sowie die Bereitstellung von Refinanzierungsmitteln für die Kreditgenossenschaften war. Die Währungsreform 1948 machte mit dem Verlust der Aktiva jedoch einen völligen wirtschaftlichen Neubeginn des Bankbetriebs der BRZ erforderlich, wobei der nachfolgende wirtschaftliche Aufschwung die Kreditnachfrage rasch beträchtlich ansteigen ließ. Bis 1955 übertrafen die Kredite, die die BRZ ihren Mitgliedsgenossenschaften ausreichte, stets die Einlagen, was daher nicht unerhebliche Refinanzierungsschwierigkeiten nach sich zog und die Bedeutung der Deutschen Genossenschaftskasse als genossenschaftliches Spitzeninstitut unterstrich. Bis weit in die 1960er Jahre erhöhte sich die Liquidität der BRZ jedoch merklich, da die Einlagen die Ausleihungen zunehmend übertrafen.<sup>9</sup> Zudem baute die BRZ ein bayernweites Netz von Geschäftsstellen auf und dehnte auch ihr Aufgabenspektrum parallel zur Expansion der ihr angeschlossenen Primärgenossenschaften zu Universalbanken („Banken für Jedermann“) aus. Diese Phase der

---

<sup>8</sup> Stiller, Michael, „War die ‚Meisterung der Krise‘ ein ‚Bankraub‘?“, in: Süddeutsche Zeitung vom 27.11.1993.

<sup>9</sup> Vgl. Hüttl, Ludwig, Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen, Schultze-Delitzsch) e.V. 1893-1993 – Eine Chronik der landwirtschaftlichen und gewerblichen Genossenschaftsverbände in Bayern seit dem 19. Jahrhundert, München 1993, S. 282.

Expansion in die Fläche wurde jedoch bald durch eine Rationalisierungsdebatte zu Beginn der 1970er Jahre im genossenschaftlichen Bankensektor beendet. Die Folge waren starke Konzentrationstendenzen im genossenschaftlichen Bankwesen: kleinere genossenschaftliche Bankinstitute gingen der Zahl nach deutlich zurück, während die Zahl größerer Kreditgenossenschaften (mit mehr als 20 Mio. DM Bilanzsumme) erheblich zunahm.<sup>10</sup> Dies brachte auf der Ebene der Primärgenossenschaften Rationalisierungsvorteile sowie eine Zunahme der Leistungsfähigkeit der einzelnen Institute mit sich. Allerdings verlor der Liquiditätsausgleich der Ortsbanken dadurch an Bedeutung, wie auch deren Zahl immer weiter abnahm und damit den Betreuungsaufwand auf Zentralbankebene reduzierte. Die seit 1971 als Bayerische Raiffeisen Zentralbank firmierende BRZ, die 1972 in eine AG umgewandelt wurde, entschloß sich angesichts dieser Entwicklung, ihr in Bayern bislang flächendeckend angelegtes Filialnetz zu verkleinern und sich verstärkt Ballungszentren zuzuwenden. Zum ursprünglichen Geldausgleich zwischen den der BRZ angeschlossenen Primärgenossenschaften trat ab Mitte der 1970er Jahre auch der Einstieg in das Privatkundengeschäft hinzu; in ländlichen Gebieten meist unter Einbeziehung der lokalen Primärgenossenschaften, in Ballungsräumen teilweise auch eigenständig, mit dem Ziel, „sich stärker als bisher als Kundenbank zu profilieren“<sup>11</sup>. Zwangsläufig wurde die Geschäftstätigkeit der BRZ damit universeller.

Zudem bahnte sich angesichts der traditionellen Dreistufigkeit des genossenschaftlichen Bankwesens ein neuer Systemstreit an. Seit jeher rangen die Genossenschaftsbanken auf der horizontalen Ebene um den optimalen Aufbau des Genossenschaftswesens, was über viele Jahre zu einem „Nebeneinander verschiedener Gründungstraditionen“<sup>12</sup> führte. Auf horizontaler Ebene ging es dabei um die einerseits ländlich und andererseits eher städtisch-gewerblich geprägten Primärbanken mit jeweils verschiedenen Gestaltungen der Kreditverhältnissen oder der Eigenkapitalbildung.<sup>13</sup> Eine lang währende Trennung des ländlichen (Raiffeisen) und des städtisch, gewerblichen Sektors (Schultze-Delitzsch) war die

---

<sup>10</sup> Vgl. Hüttl, Ludwig, Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen, Schultze-Delitzsch) e.V. 1893-1993 – Eine Chronik der landwirtschaftlichen und gewerblichen Genossenschaftsverbände in Bayern seit dem 19. Jahrhundert, München 1993, S. 285.

<sup>11</sup> Hüttl, Ludwig, Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen, Schultze-Delitzsch) e.V. 1893-1993 – Eine Chronik der landwirtschaftlichen und gewerblichen Genossenschaftsverbände in Bayern seit dem 19. Jahrhundert, München 1993, S. 283.

<sup>12</sup> Kubista, Bernd, Die Neuordnung der Genossenschaftsverbände 1972, in: Lindenlaub, Dieter / Burhop, Carsten / Scholtyseck, Joachim (Hrsg.): Schlüsselereignisse der deutschen Bankengeschichte, Stuttgart 2013, S. 387.

<sup>13</sup> Vgl. Zerche, Jürgen, Konzentration im Bereich deutscher genossenschaftlicher Bankengruppen, in: Hundert Jahre genossenschaftliches Spitzeninstitut, Sonderheft zum hundertjährigen Jubiläum der DG Bank, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 1995, S. 95.

Folge. Erst mit der Neuordnung der ländlichen und gewerblichen Kreditgenossenschaften unter dem Dach des „Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken“ (BVR) 1972 gelang es, organisatorische Barrieren für eine engere Zusammenarbeit der beiden Sektoren zu überwinden. Dies beförderte vor allem die horizontale Kooperation: der Marktauftritt der Genossenschaftsbanken wurde vereinheitlicht, eine Reihe von übergeordneten Einrichtungen der vormals getrennten Verbände wie die Einlagensicherung konnten zusammengelegt werden, aber auch Fusionen zwischen Volks- und Raiffeisenbanken wurden ermöglicht. Allein zwischen 1972 und 1985 ging die Zahl genossenschaftlicher Banken von 5.763 auf 3.660 zurück.<sup>14</sup> Ausgelöst nicht zuletzt durch die Rationalisierungs- und Konzentrationsbestrebungen auf der Ebene der Primär-genossenschaften trat nun auf vertikaler Ebene die Frage nach der Notwendigkeit regionaler Zentralbanken, d.h. nach der Drei- oder Zweistufigkeit des genossenschaftlichen Bankwesens, hinzu. Allerdings verlief dieser vertikale Konzentrationsprozeß weitaus zögerlicher, obgleich die massiv voranschreitende Konzentration bei den Ortsbanken auch hier eine Konsolidierung nahelegte. Bestanden 1972 neben der DGK noch elf regionale Zentralbanken, so kam es im Laufe der Jahre sowohl auf horizontaler wie auf vertikaler Ebene zu Zusammenschlüssen zwischen Volks- und Raiffeisenbanken auf lokaler Ebene und auf Ebene der regionalen Zentralbanken aber auch zu Verschmelzungen zwischen Zentralbanken und Spitzeninstitut und damit zu einem Nebeneinander von Zwei- und Dreistufigkeit. Nach ersten, 1972 begonnenen Bemühungen zum Zusammenschluß von einigen regionalen genossenschaftlichen Zentralbanken mit der DGK, die jedoch aufgrund erheblichen Widerstands insbesondere seitens der BRZ, der Südwestdeutschen Genossenschaftszentralbank (SWZ) und der Westdeutschen Genossenschaftszentralbank (WGZ) zunächst nicht weiterverfolgt wurden, wurde 1976 durch das Gesetz über die Deutsche Genossenschaftsbank (DG Bank), der Nachfolgerinstitution der DGK, zumindest die Möglichkeit eingeräumt, daß das neue genossenschaftliche Spitzeninstitut Niederlassungen im In- und Ausland eröffnen, sowie das Geschäft regionaler Zentralbanken übernehmen durfte. Aber erst der Bankrott der BRZ mit der sich anschließenden Übernahme des Bankgeschäfts durch die DG Bank im Jahre 1985 leitete die Fortsetzung bzw. den Beginn einer Neuordnung im genossenschaftlichen Bankwesen ein, die im Jahr 2016 zu einem Abschluß kam, als mit der WGZ die letzte noch verbliebene regionale genossenschaftliche Zentralbank mit dem seit 2001 als DZ-Bank

---

<sup>14</sup> Vgl. Theurl, Theresia, Auf dem Weg zur modernen Zentralbank im genossenschaftlichen Finanzverbund (1949-2010), in: Institut für Bankhistorische Forschung (Hrsg.): Die Geschichte der DZ Bank – Das genossenschaftliche Zentralbankwesen in Deutschland vom 19. Jahrhundert bis heute, München 2013, S. 458-476.

firmierenden Spitzeninstitut fusionierte, und so das Ende der Dreistufigkeit des genossenschaftlichen Bankwesens in Deutschland besiegelte.

### **3. Expansion und Implosion der BRZ**

#### **3.1. Expansion im boomenden Immobilienkreditgeschäft und die angenehme Seite des Leverage-Effekts**

Schon die Konzentrationstendenzen der 1970er Jahre auf Ebene der Primärbanken brachten für die BRZ fast zwangsläufig einen Bedeutungsrückgang ihrer Zentralbankfunktion, d.h. des nötigen Geldausgleichs zwischen den angeschlossenen Primärgenossenschaften, mit sich. Angesichts des sich zudem verschärfenden vertikalen Systemstreits im genossenschaftlichen Bankensystem verstärkte die BRZ daher bereits zu Beginn der 1970er Jahre ihre Aktivitäten im sog. Direktgeschäft mit nichtgenossenschaftlichen Einzelkunden (d.h. mit der Vergabe von Krediten an Einzelpersonen und Unternehmen), um sich ein „zusätzliches Standbein“ zu verschaffen und die eigene Stellung im dreistufigen System aufrechterhalten zu können.

Die späten 1960er und die frühen 1970er Jahre waren in Deutschland von einem langanhaltenden Bauboom geprägt. Dessen realwirtschaftliche Ursachen lagen in dem noch durch die Nachkriegszeit geprägten Unterangebot an Wohnungen sowie einer steigenden Wohnungsnachfrage in den 1960er Jahren. Da der kriegsbedingte Wiederaufbau bis Mitte der 1970er Jahre als abgeschlossen galt, führten die 1972 einsetzende Konjunkturkrise („Ölpreisschock“) sowie steigende Zinsen und Baukosten zu einem ersten Nachlassen des Baubooms. Dem wirkte ab Mitte der 1970er Jahre ein Rückgang der nominalen Zinsen bei zunehmenden Inflationsraten entgegen, was in der Tendenz eine regelrechte Kapitalflucht in Immobilien („Betongold“) bewirkte. Hinzu kamen wohnungsbaupolitische Maßnahmen, wie z.B. die umfangreiche Bereitstellung von Fördermitteln von seiten des Bundes und der Länder sowie die indirekte Förderung durch steuerlich begünstigte Bauherrenmodelle, die eine Wiederentfaltung des Baubooms bewirkten. In diesem Umfeld begann die BRZ, neben ihrem klassischen Zentralbankgeschäft, der kurzfristigen Refinanzierung von Primärbanken, ein zusätzliches Geschäftsfeld im Bereich der Immobilienfinanzierung zu etablieren; insbesondere mit Großkunden in Ballungsräumen und hier vor allem im Großraum München.

Finanzierungsschwerpunkte waren dabei im wesentlichen: (a) Bauträgerkredite, die der Zwischenfinanzierung von Grundstücksankauf und den Baukosten eines Bauträgers dienen, der auf eigenes Risiko baut, mit dem Ziel des Weiterverkaufs der Immobilie, (b) steuerlich

begünstigte Bauherrenkredite, die der Zwischenfinanzierung von sog. Bauherrenmodellen<sup>15</sup> dienen, bei denen sich Bauherren auf Veranlassung eines Initiators zwecks Errichtung und Finanzierung von Wohn- oder Gewerbeimmobilien zusammenschließen und auf eigenes Risiko bauen und (c) Wohnungsbaudarlehen, die der Endfinanzierung privater Haus- oder Wohnungseigentümer dienen.

Der Aufbau des neuen BRZ-Geschäftsfelds mit Immobilienkrediten verlief rasant. Insbesondere konnte die BRZ von der Neuentfaltung des Baubooms in den 1970er Jahren und einer länger anhaltenden Boomphase vor allem im Großraum München profitieren, was sich auf der Aktivseite der Bilanz in einer Zunahme der Forderungen an Kunden niederschlug. Insbesondere durch Hereinnahme weiterer Verbindlichkeiten gegenüber anderen Kreditinstituten entwickelte sich auch die Bilanzsumme entsprechend und stieg von 10,8 Mrd. DM im Jahr 1980 auf 18,3 Mrd. DM im Jahr 1984 (Tabelle 1). In diesem Zeitraum machte die Immobilienfinanzierung, die den Hauptteil des Direktgeschäfts mit Nichtbanken darstellte, somit durchweg einen Anteil von fast 30 Prozent an der Bilanzsumme der BRZ aus.<sup>16</sup> Hierzu merkten die Prüfer für das Geschäftsjahr 1984 an, daß für eine genossenschaftliche Zentralbank der Anteil der Direktkundenkredite mit knapp über 50% des Kreditvolumens „außergewöhnlich hoch“ sei.<sup>17</sup>

**Tab. 1: Entwicklung und Struktur der Forderungen der BRZ (in Mrd. DM)**

	1980	1981	1982	1983	1984
Forderungen an Kreditinstitute	4,80	5,62	6,12	7,31	7,86
Forderungen an Kunden	3,03	3,45	3,68	4,39	5,16
Bilanzsumme	10,77	12,09	13,53	16,34	18,32

Quelle: BRZ-Jahresbilanzen der Jahre 1980 bis 1984.

Der dargestellten Expansion im Kreditgeschäft folgend, schien sich auch die Ertragslage der BRZ von Jahr zu Jahr zu verbessern. Wurde das Geschäftsjahr 1981 der BRZ mit einem Jahrüberschuß in Höhe von 31,1 Mio. DM, dem bis dahin besten Ergebnis der Firmengeschichte, abgeschlossen, folgte ein Rekordergebnis dem nächsten. Betrag der

<sup>15</sup> Besonderes Merkmal war, daß Bauherren im Regelfall mit sehr niedrigen Eigenkapitalquoten (teilweise auch vollständiger Fremdfinanzierung) arbeiteten, die den steuerlich begünstigten Abzug der Finanzierungskosten und weiterer Werbungskosten (bis Anfang 1985 auch Mehrwertsteuerabzug bei gewerblichen Zwischenmietern) insbesondere bei hoher Steuerprogression ermöglichten, was den Hauptanreiz solcher Bauherrenmodelle darstellte.

<sup>16</sup> Nicht zuletzt, da das starke Wachstum der Bilanzsumme aber einen Rückgang der Eigenkapitalquote mit sich brachte, wurden in den Jahren 1982 und 1985 Kapitalerhöhungen im Umfang von insgesamt 100 Mio. DM durchgeführt; zuletzt 1985 um 32,5 Mio. DM.

<sup>17</sup> Treuerverbund, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1984, 8. Juli 1985, S. 23.

Jahresüberschuß 1982 53,2 Mio. DM und 1983 65,6 Mio. DM<sup>18</sup>, konnte 1984 das Vorjahresergebnis nochmals knapp übertroffen werden und lag bei 65,9 Mio. DM, was neben der Ausschüttung der „üblichen“ Dividende von 8 Prozent noch eine Bonusdividende und Zuführungen zu den Rücklagen erlaubte. Auf den ersten Blick betrachtet mag also das Ergebnis von 1984 bei einem Grundkapital von 130 Mio. DM, das ganz überwiegend von den angeschlossenen Raiffeisenbanken stammte, als weiterer bemerkenswerter Erfolg erscheinen, denn es bedeutete zum wiederholten Mal eine Eigenkapitalrendite (bezogen auf das Grundkapital) von mehr als 50%.<sup>19</sup>

Allerdings ist dies angesichts des bei Banken bedeutsamen Leverage-Effekts keineswegs nur positiv zu interpretieren. Es gehört schließlich zu den grundlegenden Erkenntnissen der Ökonomie, „that there is no such thing as a free lunch“.<sup>20</sup> Dieses gilt auch beim Leverage-Effekt, der den formalen Zusammenhang zwischen Verschuldungsgrad und Eigenkapitalrendite beschreibt, wonach die Eigenkapitalrendite eines Unternehmens ceteris paribus dadurch gesteigert werden kann, daß Eigenkapital durch „billigeres“ Fremdkapital ersetzt wird. Vor allem Banken zeichnen sich durch ein Geschäftsmodell aus, das auf einer extremen Form des Leverage-Effekts aufgebaut ist, da die Passivseite ganz überwiegend aus Verbindlichkeiten (Einlagen der Kunden) besteht, die dann als Kredite an Kunden (Forderungen) ausgegeben werden. Freilich, und das ist die Kehrseite des Leverage-Effekts, ist eine dadurch erhöhte Eigenkapitalrendite nicht kostenlos zu bekommen: ihr steht ein höheres Risiko gegenüber, da die Forderungen mit einem Ausfallrisiko verbunden sind. Diese Risikotransformation zwischen sicherheitsorientierten Anlegern, die einen niedrigeren Anlagezinssatz erhalten, und Kreditnehmern, die einen höheren Verschuldungszinssatz bezahlen müssen, da die Bank ein Ausfallrisiko übernimmt, stellt den Kern des Bankgeschäfts dar.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Die Wirtschaftsprüfer der Treuverbund GmbH beurteilten im Prüfbericht das Geschäftsjahr 1983, „die Ertragslage [habe] sich gegenüber dem vorausgegangenen Geschäftsjahr nochmals deutlich verbessert und konnte voll befriedigen.“ Treuverbund, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1983 vom 16. Juli 1984, S. 84.

<sup>19</sup> Das haftende Eigenkapital betrug inklusive der Rücklagen rund 490 Mio. DM.

<sup>20</sup> So auch der gleichnamige Titel eines Buches von Milton Friedman, der diese Redewendung popularisiert hat. Vgl. Friedman, Milton, *There's no such thing as a free lunch*, Open Court, 1975.

<sup>21</sup> Zudem erfolgt die Kreditvergabe in der Regel nicht fristenkongruent, sondern in Form einer Fristentransformation, d.h. daß z.B. kurzfristige Einlagen langfristig verliehen werden. In Abhängigkeit von der Zinsstrukturkurve werden Banken versuchen, aus laufzeitspezifischen Zinssätzen eine Gewinnmarge zu erzielen. Damit einher geht ein Liquiditätsrisiko, wenn nämlich die Rückzahlung kurzfristigen Kapitals aus den Rückflüssen langfristigen Kapitals nicht gelingt bzw. die Prolongation der kurzfristigen Einlagen unterbleibt. Letzterer Fall wird in seinem schlagartigen Auftreten als Bankrun bezeichnet und kann z.B. bei Zweifeln an der Bonität der Bank auftreten. Der Vorzug einer fristenkongruenten Kreditgewährung, sog. narrow banking, wird in



Daß der Jahresüberschuß der BRZ 1984 angesichts des nochmals angestiegenen Volumens an Immobilienkrediten im Grunde stagnierte, mußte daher bei genauerem Hinsehen zwangsläufig Fragen nach Struktur, Profitabilität und Risiko des Immobilienkreditgeschäfts hervorrufen; gerade weil eine Eigenkapitalrendite von mehr als 50% bei einer Eigenkapitalquote von nur 3% eben nur scheinbar ein Zeichen besonderer Profitabilität darstellt.

### **3.2. Ende des Immobilienbooms und die unangenehme Seite des Leverage-Effekts**

Da der durch die Förderpolitik wiederentfachte Bauboom in Deutschland schon Anfang der 1980er Jahre zu einem Überangebot an Immobilien führte, was sich in einem Rückgang der nominalen Immobilienpreise niederschlug und real durch die damals hohen Inflationsraten verstärkt wurde, deutete sich bereits eine Wende auf dem Immobilienmarkt an.<sup>22</sup> Zusammen mit den zur gleichen Zeit scharf anziehenden Zinsen kam der Bauboom dann zu einem abrupten Ende; mit teilweise erheblichen Preisrückgängen. „Es ist total am Markt vorbeigebaut worden“ betitelte „Der Spiegel“ 1984 einen Bericht über das Ende des dreißigjährigen Immobilien-Booms in Deutschland und führte dazu aus: „Gut 250.000 Mietwohnungen sind in der Bundesrepublik ungenutzt, und die Zahl nicht vermietbarer Wohnungen steigt zügig an: von Luxus-Apartments, deren Mieten keiner aufbringen kann, bis hin zu Sozialbehausungen, in denen keiner mehr leben will. Und noch schwerer sind Wohnungen zu verkaufen: Eine jahrzehntelange Immobilien-Spekulation hat die Preise so maßlos überzogen, daß an Wertzuwachs nicht mehr zu denken ist.“<sup>23</sup>

Bezogen auf den Großraum München hielt der Boom (scheinbar) etwas länger als im deutschen Durchschnitt an, da in München Anfang der 1980er Jahre die Immobilienpreise zumindest nominal noch ein wenig anstiegen, real jedoch angesichts steigender Inflationsraten ebenfalls rückläufig waren. Doch auch im Großraum München schwächte sich die Baukonjunktur zu Beginn der 1980er Jahre ab. Es kam zu einem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, was die Nachfrage insbesondere nach Bauträger- und Bauherrenobjekten reduzierte und die Immobilienpreise sinken ließ. Spätestens 1984 galt München aber als „total

---

der Vermeidung des Risikos eines Bankrums gesehen, wobei zu erwartende Kreditklemmen die Geschäftsmöglichkeiten nachteilig einengen können.

<sup>22</sup> Vgl. Kholodilin, Konstantin A. / Michelsen, Claus / Ulbricht, Dirk, Speculative Price Bubbles in Urban Housing Markets in Germany, DIW Discussion Paper 1417, Berlin 2014.

<sup>23</sup> O.V., „Es ist total am Marktvorbeigebaut worden“, in: Der Spiegel Nr. 41, 1984, S. 116.

überhitzter Markt“<sup>24</sup>. Dennoch hielt sich innerhalb des BRZ-Vorstands bis 1984 die (spekulative aber irrige) Überzeugung, daß der Münchner Immobilienmarkt eine Ausnahmestellung genieße.<sup>25</sup> Einer bankinternen Statistik der BRZ, über die Umsätze der von ihr finanzierten Bauträger, zufolge (Tabelle 2), spiegelt sich nicht nur die beschriebene Marktentwicklung insgesamt wider, sondern es lassen sich in aller Deutlichkeit deren Konsequenzen für die Kreditkunden der BRZ ablesen: das Verkaufsvolumen reduzierte sich 1984 um über 25% und 1985 nochmals um weitere 30% (jeweils gegenüber dem Vorjahr).

**Tab. 2: Verkaufsvolumen von BRZ-finanzierten Bauträgern**

Jahr	Verkaufsvolumen (Mio. DM)
1982	892,6
1983	1.089,1
1984	808,5
1985	586,3

Quelle: Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 27.

Diese konjunkturelle Abschwächung des Bau- und Immobilienmarktes hatte nicht nur auf die Bauträger unmittelbar gravierende Auswirkungen, sondern traf im Kreditgeschäft der BRZ auf eine Situation erheblich konzentrierter und miteinander zusammenhängender Risiken. Es lassen sich dabei fünf kumulierende Risikodimensionen unterscheiden:

(1) Ausfallrisiko: Das Kreditausfallrisiko ist das Risiko der Bank, daß Kreditnehmer ihren vertraglichen Zahlungsverpflichtungen nicht betrags- und zeitpunktgenau nachkommen. Dieses hängt von den gewährten Kreditsicherheiten und der Bonität, d.h. der Zahlungsfähigkeit des Kreditnehmers ab. Zwar attestierten die Prüfer der BRZ eine Handhabung des Kreditgeschäfts „nach banküblichen Grundsätzen“, stellten bei einzelnen Kreditengagements jedoch auch Verletzungen der Verpflichtungen nach §18 KWG fest.<sup>26</sup> Dort ist geregelt, daß die Bank sich die wirtschaftlichen Verhältnisse, insbesondere durch

<sup>24</sup> O.V., „Es ist total am Marktvorbeigebaut worden“, in: Der Spiegel Nr. 41, 1984, S. 124.

<sup>25</sup> Vgl. die entsprechende Einschätzung der Wirtschaftsprüfer über die Ansichten der BRZ-Vorstände in: Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 27. Zu den Fragen, wie die medial verbreitete Wahrnehmung der Ökonomie diese beeinflußt und wie die Entstehung und das Platzen von Spekulationsblasen damit erklärt werden können vgl. insbesondere Shiller, Robert J., *Irrational Exuberance*, 3. Auflage, Princeton University Press 2015 sowie Shiller, Robert J., *Narrative Economics*, in: *American Economic Review*, Vol. 107, Nr. 4, 2017, S. 967-1004.

<sup>26</sup> Der Verweis auf „bankübliche Grundsätze“ ist freilich ein Verweis auf einen unbestimmten Rechtsbegriff.

Vorlage der Jahresabschlüsse, des Kreditnehmers offenlegen lassen muß. Neben unvollständigen Kreditunterlagen hatte die BRZ bis zu Beginn des Jahres 1985 zudem keine Statistik der Kundenkredite nach Art und Umfang der Sicherheiten (mit Bewertung der jeweiligen Risiken) geführt; diese wurde von der Treuverbund GmbH bei der Prüfung des Kreditgeschäfts für das Geschäftsjahr 1984 angemahnt.<sup>27</sup> Was die Beurteilung der Bonität der Kreditnehmer angeht, erschöpften sich die Informationen meist auf Selbstauskünfte der Kreditnehmer. Eine valide Beurteilung des Ausfallrisikos aus dem Kreditgeschäft war der BRZ so jedenfalls nicht möglich.

(2) Branchenkonzentration: Über Jahre hinweg hatte die BRZ ein außergewöhnlich umfangreiches Direktkundenkreditgeschäft aufgebaut; davon seit Ende der 1970er Jahre ein zunehmender Anteil auf Immobilienkredite. Im Geschäftsjahr 1984 entfiel ein Drittel des Kreditvolumens der BRZ auf das Immobiliendirektgeschäft und hier wiederum fällt die Konzentration auf Bauträgerkredite auf, die knapp ein Viertel des gesamten Kreditvolumens der BRZ ausmachten (Tabelle 3).

**Tab. 3: Struktur der Immobilienkredite der BRZ zum 31.12.1984**

	Anzahl (ca.)	Bewilligung (Mio. DM)	Inanspruchnahme (Mio. DM)	Anteil am Kreditvolumen (%)
Bauträger	180	3.934	2.960	23,4
Bauherren	6.300	2.000	860	6,8
Wohnungsbau	22.000	429	374	3,0
Summe		6.363	4.194	33,2

Quelle: Treuverbund, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1984, 8. Juli 1985, S. 24.

(3) Größenkonzentration: Nach Größenklassen gegliedert fällt auf, daß 1984 58,3% des Kreditvolumens an angeschlossene Kreditgenossenschaften und Kunden (12,4 Mrd. DM) auf Kredite über 10 Mio. DM entfiel, die aber nur 1,4% der vergebenen Kredite ausmachten. 22,5% des Kreditvolumens entfiel auf nur 0,16% aller Kredite; d.h. die 28 größten Kredite (über 50 Mio. DM) hatten einen Gesamtumfang von 2,8 Mrd. DM.<sup>28</sup> Da es sich hierbei im wesentlichen um Großkredite an Bauträger handelte, liegt überdies ein problematischer Zusammenhang von Branchen- und Größenkonzentration vor.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Treuverbund, Bericht über die Prüfung des Kreditgeschäfts bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München, 14. Februar 1985, S. 9.

<sup>28</sup> Treuverbund, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1984, 8. Juli 1985, Anlage 6a.

<sup>29</sup> Ebenso fällt aber auf, daß die BRZ – insbesondere im Bereich der Bauherren- und Wohnungsbaufinanzierung – für eine Zentralkasse eine außergewöhnlich hohe Anzahl von Kreditverträgen mit vergleichsweise geringen Kreditsummen aufweist.

(4) Regionale Konzentration: Die BRZ hat gerade im Bauträgergeschäft hauptsächlich Projekte in München und Umgebung finanziert. Gemessen am Bruttoverkaufspreisvolumen entfielen 61% der Objekte auf München und den Großraum München, 29% auf das übrige Bayern und 10% auf das übrige Bundesgebiet.<sup>30</sup> Auch hier fällt der offensichtlich riskante Zusammenhang auf, daß die Konzentration des BRZ-Kreditgeschäfts auf Bauträger, die ihrerseits mit ihren Projekten auf den Großraum München konzentriert waren, zu einer Risikoverstärkung für die BRZ führt.

(5) Konzentration des Geschäftsrisikos: Darüber hinaus hatte die BRZ die Bauträgerprojekte regelmäßig vollständig finanziert; dabei wurden neben dem Erwerb der Grundstücke die Herstellkosten, die Nebenkosten und sogar die Zinsen für die Bauzeit in die Kreditfinanzierung einbezogen. Als Ersatz für Eigenmittel des Bauträgers wurden die erwarteten Gewinne angesehen. Ohne Bonität des Kreditnehmers trug damit die BRZ das volle unternehmerische Risiko, da in vielen Fällen nur „bankübliche Sicherheiten“ bestanden, d.h. Grundpfandrechte in Kredithöhe, teilweise aber auch Blankokredite vergeben wurden.

Angesichts der konzentrierten und sich gegenseitig verstärkenden Risikostruktur im Kreditgeschäft der BRZ erscheint ein Hinweis im Bericht der genossenschaftseigenen Prüfungsgesellschaft Treuverbund GmbH für das Geschäftsjahr 1984 der BRZ durchaus bemerkenswert:

„Wir haben bereits in der Vergangenheit verschiedentlich darauf hingewiesen, daß das Bauträgergeschäft ein Volumen erreicht hat, das nicht weiter erhöht werden sollte. Die Bank hat sich laut Auskunft in den Jahren 1983 und 1984 bemüht, das Geschäft nicht weiter auszudehnen, sondern nach Möglichkeit zu reduzieren. Entsprechende Beschlüsse wurden zuletzt in den Vorstandssitzungen vom 28.8.1984 und 10.12.1984 gefaßt. Eine diesbezügliche Anfrage des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen vom 5.11.1984 wurde mit Schreiben vom 14.12.1984 entsprechend beantwortet.“<sup>31</sup>

Welcher Art diese offensichtlich erfolglosen Bemühungen zur Nichtausdehnung bzw. Reduzierung des Immobilienkreditgeschäfts waren, geht aus dem Prüfungsbericht nicht hervor. Jedoch wurde zwischen der BRZ und der DG Bank (über die DG Diskontbank AG) bereits im Mai 1981 ein Konsortialkreditvertrag geschlossen, der die DG Bank im Umfang von 100 Mio. DM und durch Zusatzvertrag vom Juni 1982 im Umfang von weiteren 50 Mio. DM in Form einer stillen Konsortialbeteiligung an dem Immobilienkreditgeschäft der BRZ

---

<sup>30</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 31.

<sup>31</sup> Treuverbund, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1984, 8. Juli 1985, S. 24.

beteiligte und zwar bezogen auf konkret zehn Bauträgerkunden, die die BRZ der DG Bank vorschlug und für die die Kreditunterlagen gem. §18 KWG von der BRZ zu beschaffen waren, also offenbar noch nicht vorlagen. Ausdrücklich ist in dem Konsortialvertrag auch von einem Kreditnehmer, der WVG-Gruppe, die Rede, an den Kredite blanko ausgeliehen wurden und für die die BRZ sich verpflichtet, auf Verlangen der DG Bank „für deren Anteil objektbezogene Grundpfandrechte eintragen zu lassen“. Ökonomisch hatte der Konsortialvertrag offenbar den Zweck, die DG Bank in begrenztem Umfang an den Immobilienkrediten der BRZ zu beteiligen. Diese „Beteiligung“ war insofern asymmetrisch, als daß „erhöht risikobehaftete Einzelengagements jeweils rechtzeitig vom Konsortialführer ausgetauscht“ wurden; d.h. bei steigendem Risiko erfolgte nach Wunsch der DG Bank eine Ablösung durch die BRZ. So z.B. auch im Fall der später insolventen btv-Gruppe, einem Münchner Bauträger, bei dem 1984 „offensichtlich die sehr schwachen wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers und Unsicherheiten über den Wert der Sicherheiten den Ausschlag für die Ablösung dieses Engagements“<sup>32</sup> gab. Damit diente der Konsortialvertrag mit der DG Bank der Gewinnbeteiligung der DG Bank bei begrenztem Risiko; nicht aber der Risikoreduktion für die BRZ. Allenfalls mag es vor Erreichen der Großkreditgrenze für die BRZ nützlich gewesen sein, diese durch Konsortialverträge etwas dehnen zu können.

Angesichts der beschriebenen Abkühlung auf dem Immobilienmarkt macht allein die Bemerkung der Prüfer, daß es Bemühungen bedarf, das Kreditvolumen nicht weiter auszudehnen, hellhörig. Deutlich fährt der Prüfungsbericht für 1984 fort:

„Im Gegensatz zu diesen Bemühungen steht die tatsächliche Ausweitung des Volumens um 655 Mio. DM im Jahre 1983 und 682 Mio. DM im Berichtsjahr 1984 (jeweils Bauträger und Bauherrenfinanzierungen zusammengefaßt). Die Ausweitung beruht im Berichtsjahr nach den Unterlagen der Bank und unseren Feststellungen zum geringeren Teil in der Gewährung neuer Kredite und überwiegend in der stärkeren Ausnutzung der eingeräumten Linien“<sup>33</sup>

Wenn also keine neuen, sondern bestehende Projekte in größerem Umfang weiterfinanziert wurden, ist nach späterer Ansicht der Prüfer nicht auszuschließen, daß sich die Bank gezwungen sah, „weitere Blankokredite (z.B. für Sach- und Personalkosten) zu gewähren, um einen Konkurs des Initiators – als ein die Verwertung störendes Ereignis – zu vermeiden.“<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Treuarbeit, Bericht (403701) über die bei der DG Diskontbank AG vorgenommene Prüfung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 1984, S. 34f.

<sup>33</sup> Treuverbund, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1984, 8. Juli 1985, S. 24.

<sup>34</sup> Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 16. Zudem gab es – wie bereits dargestellt – Rücknahmen stiller Unterbeteiligungen der DG Bank durch die BRZ, die zu einer Ausweitung bestehender Kreditengagements geführt haben.

Gleiches gilt für Zinszahlungen, so daß nicht auszuschließen war, daß – bei notleidenden Kreditnehmern – sogar laufende Zinszahlungen durch Neukreditgewährung finanziert wurden.

Mit der sich 1984 erkennbar abschwächenden konjunkturellen Entwicklung auf dem Immobilienmarkt seien – laut Prüfungsbericht der Treuverbund GmbH für das Jahr 1984 und obgleich eine Aufgliederung der Kundenkredite nach Sicherheiten mit Bewertung der jeweiligen Risiken (noch) nicht vorlag – nunmehr „akute Risiken erkennbar“ geworden, „die allerdings bisher noch zu keinen Ausfällen geführt haben“<sup>35</sup>. Ein Blick in die Risikostruktur offenbarte hingegen bereits im Prüfbericht über das Kreditgeschäft für das Jahr 1983, daß von den geprüften Krediten im Gesamtumfang von 3,06 Mrd. DM 8,9% als anmerkungsbedürftig, d.h. unter besonderer Beobachtung, aber noch ohne Einzelwertberichtigung, und 3,1% als notleidend klassifiziert wurden, d.h., daß mit Ausfällen bei Zins oder Tilgung gerechnet wurde und daher Wertberichtigungsbedarf besteht. Insgesamt entfielen also im Geschäftsjahr 1983 bereits Kredite im Umfang von 367 Mio. DM auf diese beiden Risikoklassen, was 90% des haftenden Eigenkapitals von 408 Mio. DM zu Beginn des Jahres 1983 entsprach.<sup>36</sup>

Bei der im Folgejahr in der Zeit von Oktober 1984 bis Januar 1985 vorgenommenen Prüfung des Kreditgeschäfts für das Jahr 1984 merkten die Prüfer der Treuverbund dann eine „deutliche Verschlechterung gegenüber dem Vorjahr“ an; hauptsächlich verursacht durch die negative Entwicklung auf dem Immobilienmarkt, „die zu einer kritischeren Beurteilung einiger Bauträgerkredite Anlaß gibt.“<sup>37</sup> Diese Prüfung des Kreditgeschäfts 1984 führte dazu, daß von den geprüften Immobilienkrediten im Umfang von 3,45 Mrd. DM nunmehr 15,3% als anmerkungsbedürftig und 14,2% als notleidend klassifiziert wurden; insgesamt also Kredite im Umfang von 1,02 Mrd. DM, was mehr als dem Doppelten des haftenden Eigenkapitals entsprach. Als notleidend, d.h. zumindest teilweise ausfallgefährdet, galten damit Kredite im Umfang von 490 Mio. DM; darunter allein neun Bauträgerkredite mit einem Volumen von 442 Mio. DM, bei einem haftenden Eigenkapital von 454 Mio. DM.<sup>38</sup>

Dieser potentiell existenzgefährdende Zustand fand im Prüfungsbericht der Treuverbund GmbH keinen entsprechenden Niederschlag, obgleich für den Fall, daß alle oder ein

---

<sup>35</sup> Treuverbund, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1984, 8. Juli 1985, S. 24.

<sup>36</sup> Vgl. Treuverbund, Prüfbericht über die Prüfung des Kreditgeschäfts 1983 vom 6. Februar 1984, S. 9.

<sup>37</sup> Treuverbund, Prüfbericht über die Prüfung des Kreditgeschäfts 1984 vom 14. Februar 1985, S. 11.

<sup>38</sup> Auch bei den im Umfang von 529 Mio. DM als anmerkungsbedürftig klassifizierten Krediten machten allein vier Bauträgerkredite ein Volumen von 357 Mio. DM aus. Vgl. Treuverbund, Prüfbericht über die Prüfung des Kreditgeschäfts 1984 vom 14. Februar 1985, S. 11.

entsprechend großer Teil der notleidenden Kredite hätten abgeschrieben werden müssen, rechnerisch Überschuldung eingetreten wäre. Statt dessen kamen die Prüfer zu dem Ergebnis, daß trotz eines weiter erhöhten Kreditvolumens, im Bauträgerbereich akute Risiken von lediglich 71,3 Mio. DM bestünden. Diese und weitere erkennbare Risiken im Forderungsbereich wurden durch Einzelwertberichtigungen und Rückstellungen in Höhe von 134,3 Mio. DM nach Einschätzung der Prüfer abgedeckt.<sup>39</sup> Die Kreditprüfung konzentrierte sich dabei auf sog. bemerkenswerte Großkredite an Kunden im Umfang von 1,89 Mrd. DM sowie sonstige bemerkenswerte Kredite im Umfang von 206 Mio. DM.<sup>40</sup> Soweit Kreditsicherheiten (Grundschulden oder persönliche Haftung der Kreditnehmer bzw. Gesellschafter) bestanden, wurden die Kredite als abgesichert betrachtet. Lediglich Blankokreditanteile, die zum Stichtag ermittelt waren, wurden als akut risikobehaftet eingeschätzt.<sup>41</sup> Allerdings waren aufgrund der fehlenden Statistik der Kundenkredite nach Art und Umfang der Sicherheiten Blankokreditanteile nicht für alle Kredite bekannt; des Weiteren war die Bonität der Schuldner sowie der Umfang und zudem der Wert der Kreditsicherheiten unklar.

Wertberichtigungen stellen, dem Vorsichtsprinzip folgend, eine zwingende Vorwegnahme eines drohenden Forderungsausfalls dar. Der Fall der BRZ lag noch vor der HGB-Reform (sog. Bilanzrichtliniengesetz) von 1985, so daß für zweifelhafte Forderungen eine Korrekturposition auf der Passivseite (passivische Wertberichtigung) zu etablieren war, während der Nominalbetrag der Forderung auf der Aktivseite beibehalten wurde. Die Bildung einer entsprechenden Wertberichtigung stellt damit jedenfalls Aufwand der Periode dar und kürzt folglich den Jahresüberschuß.<sup>42</sup> Die Kreditprüfung der Treuverbund GmbH sah hierzu aber offenbar kaum Anlaß. Statt dessen wurden lediglich Blankokreditanteile (soweit erkennbar) als akuten Risiken ausgesetzt angesehen. Diese Einschätzung geht insbesondere

---

<sup>39</sup> Vgl. Treuverbund, Prüfbericht über die Prüfung des Kreditgeschäfts 1984 vom 14. Februar 1985, S. 25f.

<sup>40</sup> Dabei wurden alle bemerkenswerten Forderungen insbesondere alle Forderungen, die als Großkredite unter die Bestimmung des §13 KWG fallen, einbezogen. Gem. §13 Abs. 1 KWG i.d.F.v. 3. Mai 1976 sind Großkredite solche, die 15% des haftenden Eigenkapitals übersteigen. §13 Abs. 4 regelte, daß der einzelne Kredit 75% des haftenden Eigenkapitals nicht überschreiten darf, während gem. Abs. 3 alle Großkredite zusammen nicht das Achtfache und die fünf größten Großkredite nicht das Dreifache des haftenden Eigenkapitals überschreiten dürfen. Mit der Novelle zum KWG vom 20. Dezember 1984, die ab dem 1. Januar 1985 wirksam wurde, wurde die Großkreditgrenze nochmals verschärft und auf 50% des haftenden Eigenkapitals herabgesetzt. Übergangsvorschriften regelten, daß etwaige Überschreitungen binnen fünf Jahren abzubauen waren.

<sup>41</sup> Vgl. Treuverbund, Prüfbericht über die Prüfung des Kreditgeschäfts 1984 vom 14. Februar 1985, Anlage 8.

<sup>42</sup> Seit dem Bilanzrichtliniengesetz von 1985 dürfen Wertberichtigungen für Kapitalgesellschaften nicht mehr in der Bilanz ausgewiesen werden, so daß nur noch eine sog. aktivische (direkte) Abschreibung relevant ist. In der Wirkung stellt diese ebenfalls Aufwand der Periode dar und kürzt den Jahresüberschuß, weist aber den Forderungsbetrag entsprechend niedriger aus.

aber dann fehl, wenn – wie im Fall der BRZ – ganz offenbar miteinander verknüpfte Risiken (unbekannte Ausfallrisiken, Branchenkonzentration, Größenkonzentration, regionale Konzentration und vollständige Finanzierung) vorliegen. Denn durch die im Fall der BRZ positiv miteinander korrelierenden Risikokomponenten konnte gerade nicht davon ausgegangen werden, daß die Kreditrisiken diversifiziert waren und folglich nur einzelne Kredite oder Blankokreditanteile ausfallbedroht gewesen wären; statt dessen mußte damit gerechnet werden, daß größere Anteile des Kreditgeschäfts gemeinsam ausfallen könnten.

Geradezu verstörend wirkt deshalb, daß angesichts solcher Risiken die Wertberichtigungen nicht höher ausfielen, was den Jahresüberschuß freilich geschmälert hätte, und statt dessen (aufgrund eines noch in Höhe des Vorjahres ausgewiesenen Jahresüberschusses) sogar noch eine Dividende ausgeschüttet wurde. Da sich bereits in den vorangegangenen Jahren Risiken gezeigt hatten, die nicht zu entsprechenden Wertberichtigungen, sondern zu vergleichsweise zu hohen Jahresüberschüssen geführt hatten, wurde die mit Wertberichtigungen einhergehende Ausschüttungsbegrenzungswirkung regelrecht unterlaufen, um ein scheinbar erfolgreiches Geschäftsmodell präsentieren zu können, ohne die entsprechenden Risiken darstellen zu müssen. Wie hierbei von den Prüfern der Treuverbund ein uneingeschränkter Bestätigungsvermerk vergeben werden konnte, mit dem Hinweis „die Lage der Gesellschaft“ werde „zutreffend dargestellt“, bleibt schleierhaft. Einschränkend, aber nicht minder bemerkenswert, merkten die Prüfer der Treuverbund GmbH des weiteren an, daß „eine abschließende Beurteilung vor dem Hintergrund der derzeitigen Entwicklung am Münchner Immobilienmarkt nicht möglich“ sei, da „Jahresabschlüsse zum 31.12.1984 oder andere zeitnahe Unterlagen zur Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse der meisten Bauträgerunternehmen nicht vorliegen“. Weiterer Wertberichtigungsbedarf sei daher „nicht auszuschließen“, „eine besonders sorgfältige Überwachung des Bauträgerkreditgeschäfts – auch durch die interne Revision“<sup>43</sup> erforderlich. Dennoch oder gerade deshalb stellt sich die zentrale Frage, wieso die genossenschaftlichen Prüfer der Treuverbund GmbH eine Abschluß- und Kreditprüfung durchführten, die an vielen Stellen zwar durchaus Andeutungen über erheblich größere Risiken machten, bei der Bewertung dieser Risiken jedoch die Augen verschlossen. Die ausgewiesenen Wertberichtigungsbedarfe der Treuverbund GmbH können daher allenfalls als Spitze eines Eisbergs bezeichnet werden; eher aber als Feigenblatt, da tunlichst vermieden wurde, einen Eisberg unter der Spitze überhaupt erahnen zu lassen.

---

<sup>43</sup> Treuverbund, Prüfbericht über die Prüfung des Kreditgeschäfts 1984 vom 14. Februar 1985, S. 25.



### 3.3. Sonderprüfung, Wertberichtigungsbedarf und Abwicklung der BRZ

Nach der Vorlage des Prüfberichts über die Prüfung des Kreditgeschäfts 1984 vom 14. Februar 1985 sowie insbesondere aufgrund der anhaltend negativen Entwicklungen auf dem Immobilienmarkt begannen intensive Diskussionen in den Gremien der BRZ über die Risikolage im Immobilienkreditgeschäft. Nach ersten personellen Änderungen, dem stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden Dr. Rudolf Nolte wurde die Zuständigkeit für das Immobilienkreditgeschäft (Bauträgerkredite, Bauherren- und Wohnungsbaufinanzierung) entzogen und dem Vorstandsmitglied Klaus Breithaupt übertragen, wurden am 14. Mai 1985 die bisherigen Abschlußprüfer der genossenschaftlichen Treuverbund GmbH mit einer Sonderprüfung des Bauträgerkreditgeschäfts beauftragt, wobei die bundeseigene Treuarbeit AG in die Prüfung durch die Treuverbund einbezogen wurde, um insbesondere die Organisation und Bonität des Bauträgersgeschäfts zu prüfen. Diese Prüfung beginnt am 2. Juli 1985. Durchkreuzt wurde diese Sonderprüfung gegen Ende August bzw. Anfang September 1985 durch erste Presseberichte, in denen die BRZ im Zusammenhang mit dem Konkurs eines von ihr finanzierten Immobilienunternehmens genannt und über zu erwartende, hohe Wertberichtigungen spekuliert wurde.<sup>44</sup> Der Vorstandsvorsitzende Dr. Konrad Vilgertshofer informierte in einer Pressekonferenz Ende September über die Probleme der BRZ mit ihren Bauträgerkrediten, die laufende Sonderprüfung durch die Treuarbeit, einen zu erwartenden Wertberichtigungsbedarf von mehr als 200 Mio. DM sowie das Ausscheiden des für das Immobilienkreditgeschäft verantwortlichen Dr. Nolte.<sup>45</sup> Das für die Bankenaufsicht zuständige Bundesaufsichtsamt für das gesamte Kreditwesen (BAKred) ordnete, auf die Schwierigkeiten der BRZ aufmerksam geworden, mit Schreiben vom 23. Oktober 1985 eine Sonderprüfung des gesamten Kreditgeschäfts gem. §44 Abs. 1 Nr. 1 KWG an und beauftragte dazu die bereits tätige Treuarbeit AG, die das BAKred laufend über den Fortgang der Prüfungen unterrichtete, die am 28. Februar 1986 ihren Abschluß fanden. Faktisch überschlugen sich in der Zwischenzeit aber die Ereignisse, da die Treuarbeit mit Schreiben vom 5. November 1985 dem BAKred anzeigte, daß der Wertberichtigungsbedarf „die eigenen Möglichkeiten der Bank zur Deckung der Risikovorsorge deutlich überschreiten dürfte.“<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Es handelte sich dabei um die im Juli 1985 Konkurs gegangene BVG, an der der Bauträger Bernd Hirsekorn zu 100% beteiligt war. Vgl. dazu auch o.V., „Krise bei Münchner Bauträgern“, in: Süddeutsche Zeitung vom 31.8./1.9.1985, o.V., „Im Sog der Baukrise sind Wertberichtigungen nötig“, in: Handelsblatt vom 4.9.1985, o.V., „Risikofreudige Genossen“, in: Wirtschaftswoche Nr. 39 vom 20.9.1985, S. 140.

<sup>45</sup> O.V., „Raiffeisen-Zentralbank arg gebeutelt“, in: Süddeutsche Zeitung vom 25.9.1985.

<sup>46</sup> Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 2.

Ende November war aufgrund des bis dahin geprüften Kreditvolumens „mit Sicherheit davon auszugehen, daß der Zuführungsbedarf zu den Einzelwertberichtigungen bis zu DM 1,5 Mrd. betragen wird.“<sup>47</sup> Einen Wertberichtigungsbedarf in dieser Größenordnung konnte die BRZ aus eigener Kraft bei gleichzeitiger Fortführung ihres Bankgeschäfts aber bei weitem nicht decken.

**Tab. 4: Geprüftes Kreditvolumen und Wertberichtigungen der BRZ zum 31.10.1985 (in Mio. DM)**

	Gesamt- kreditvo- lumen	Geprüftes Kreditvo- lumen	Anteil am Kreditvo- lumen (%)	Erforderli- che Wertbe- richtung zum 31.10.1985	Bestehen- de Wertbe- richtung zum 31.12.1984	Zufüh- rungs- bedarf
Bauträger	3.329	2.715	82	1.368,5	71,4	1.297,1
Bauherren	804	67	8	181,2	1,1	180,1
Wohnungsbau	301	33	11	7,5	0,2	7,3
Gewerbliche Kredite	1.121	609	54	32,3	23,3	9,0
Landwirtschaftliche Kredite	796	581	73	40,0	7,1	32,9
Sonstige Kredite <sup>48</sup>	372	-	-	-	-	-
Summe	6.723	4.005	60	1.629,5	103,1	1.526,4

Quelle: Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 7.

Tabelle 4 zeigt den Anteil des geprüften Kreditvolumens an der Gesamtinanspruchnahme sowie die ermittelten Einzelwertberichtigungsbedarfe zum 31. Oktober 1985 aufgeteilt nach Kreditarten. Das Volumen bei den Wohnungsbaudarlehen war mit 301 Mio. DM auf rund 11.000 Konten verteilt. Aufgrund dieser hohen Fallzahl waren nur Stichprobenprüfungen möglich. Bei den 45 geprüften Krediten mit einer Inanspruchnahme von 33,2 Mio. DM waren die Risiken verhältnismäßig gering. Die erforderlichen Wertberichtigungen beliefen sich auf 7,5 Mio. DM. Auch bei den Bauherrenkrediten im Umfang von 804 Mio. DM waren aufgrund der mit rund 10.000 Konten hohen Zahl entsprechender Kredite nur Stichprobenprüfungen möglich. Die Kreditrisiken beliefen sich auf 181 Mio. DM, die in Form von Wertberichtigungen erforderlich wurden. Als Gründe für den Wertberichtigungsbedarf bei den Bauherrenkrediten sahen die Prüfer der Treuarbeit hauptsächlich unzureichende

<sup>47</sup> Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 2.

<sup>48</sup> Die sonstigen Kredite wurden nicht geprüft, da es sich um Kleinkredite in der Eigenkompetenz der Niederlassungen handelte, bei denen aufgrund der Streuung des Kreditvolumens von keinen außergewöhnlichen Risiken ausgegangen wurde.

Bonitätsprüfungen (darunter auch Ausleihungen an sog. untypische Bauherren, d.h. solche, deren wirtschaftlichen Verhältnisse fragwürdig waren oder aufgrund niedriger Einkommen nur einen geringen Steuervorteil zu erwarten hatten), ungenügende laufende Kontrolle der Kredite, zu hohe Beleihungen und nicht erbrachte Eigenkapitalanteile der Bauherren. Das mit Abstand größte Problem stellten aber offenbar die Bauträgerkredite dar. Nach Größenklassen gegliedert lagen elf Bauträgerkredite (6,6%) über der KWG-Großkreditgrenze, die mit einer Kreditinanspruchnahme von über 1,5 Mrd. DM nahezu die Hälfte (45,7%) des gesamten Bauträgerkreditgeschäfts ausmachten.<sup>49</sup> Der für das Bauträgerkreditgeschäft ermittelte Wertberichtigungsbedarf in Höhe von 1,37 Mrd. DM konzentrierte sich dabei auf die 50 größten, geprüften Bauträgerkredite im Umfang von 2,7 Mrd. DM, von denen über 90% im Wert zu berichtigen waren (Tabelle 5).<sup>50</sup>

**Tab. 5: Bauträgerkredite und Wertberichtigung der BRZ zum 31.10.1985**

Größenklasse	Anzahl	Inanspruchnahme (Mio. DM)	Wertberichtigung (Mio. DM)
75 Mio. DM und mehr	11	1.517,8	695,6
20 Mio. DM bis unter 75 Mio. DM	22	955,7	398,5
unter 20 Mio. DM	17	244,2	67,0
Summe geprüfte Kredite	50	2.717,7	1.161,1
Nicht geprüfte Kredite		602,0	172,8
Zinsbelastungen für 4. Quartal 1985			34,6
Erforderliche Wertberichtigung			1.368,5

Quelle: Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 14.

<sup>49</sup> Im Rahmen der Sonderprüfung wurden die Bauträgerkredite vorab in drei Risikoklassen eingeteilt. Die erste Klasse waren Kredite ohne erkennbare Risiken, die zweite Klasse waren sog. anmerkungsbedürftige Kredite, die aufgrund der wirtschaftlichen Verhältnisse der Schuldner oder möglicherweise nicht ausreichender Sicherheiten erhöhte latente Risiken aufweisen. In der dritten Klasse wurden die Kredite mit Wertberichtigungsbedarf zusammengefaßt. Das sind Kredite, bei denen die wirtschaftlichen Verhältnisse der Kreditnehmer eine vollständige Verzinsung und Tilgung der Kredite nicht erwarten lassen und ausreichende Sicherheiten nicht vorhanden sind. Ferner sind Abwicklungsfälle darunter erfaßt, soweit der erwartete Realisationswert der Sicherheiten nicht mehr zur Deckung des Kredits ausreicht. Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 11.

<sup>50</sup> Der Wertberichtigungsbedarf für die Bauträgerkredite von insgesamt 1,37 Mrd. DM ergab sich aus den einzeln geprüften Krediten zuzüglich einer pauschalen Wertberichtigung für die nicht einzeln geprüften Bauträgerkredite (mit einer Inanspruchnahme von 0,6 Mrd. DM) im Umfang von 0,17 Mrd. DM sowie eines erwarteten Zinsausfalls für das vierte Quartal 1985. Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 14.

Als Gründe und Ursachen für den hohen Wertberichtigungsbedarf werden im Sonderprüfungsbericht der Treuarbeit AG (neben der ungünstigen Entwicklung des Immobilienmarktes seit 1984 als exogenem Faktor) genannt:<sup>51</sup>

(1) Weitgehender Verzicht auf Bonitätsprüfungen und -überwachungen bei weit mehr als der Hälfte der geprüften Bauträgerkredite (in drei Viertel der Fälle wurden die Vorschriften zur Bonitätsprüfung gem. §18 KWG nicht oder nur teilweise eingehalten), wobei sich im Rahmen der Sonderprüfung ergab, daß bei den Kreditnehmern überwiegend unbefriedigende wirtschaftliche Verhältnisse vorlagen, die zumeist auch schon aus den Abschlüssen der Jahre 1982 und 1983 erkennbar waren und die Zahlungsfähigkeit der Schuldner mit wenigen Ausnahmen nicht mehr gegeben war.

(2) Zu hohe Objektbeleihungen, die in fast allen geprüften Fällen eine Vollfinanzierung der Bauträgerprojekte durch die BRZ darstellte. Neben dem Erwerb des Grundstücks wurden die Herstellkosten, Nebenkosten sowie Zinsen für die Bauzeit in die Finanzierung einbezogen. Bei fehlender Bonität des Bauträgers trug somit die BRZ das volle unternehmerische Risiko. Außerdem führten fehlende Bewertungsgutachten der Objekte in vielen der geprüften Fälle dazu, daß Kreditentscheidungen auf Basis überhöhter Verkaufspreisangaben oder Kostenschätzungen getroffen wurden.

(3) Mängel in der Organisation und fehlende Kreditüberwachung, die zu Überschreitungen des vorgesehenen Finanzierungsvolumens (u.a. aufgrund fehlender Mittelverwendungskontrollen) sowie objektfremden Verfügungen (u.a. zur Finanzierung von Verlusten oder Liquiditätengpässen der Bauträger) führten. Mitunter wurden auch überhöhte Kaufpreise bei Grundstückstransaktionen zwischen Kreditkunden (sog. cross-selling) der BRZ finanziert.<sup>52</sup>

(4) Konzentration auf das Bauträgergeschäft und hierbei insbesondere die Konzentration auf wenige Bauträger, die u.a. in der Kreditausweitung der elf Bauträgerkredite mit den höchsten Wertberichtigungen zum Ausdruck kommt (Tabelle 6).

Die Kreditausweitung bei den großen Bauträgern erfolgte dabei gegenläufig zur Eintrübung am Immobilienmarkt. Während die Immobiliennachfrage und die Verkaufspreise zurückgingen, sanken die Umsätze (bei den wertberichtigten Bauträgern im Zeitraum 1984 bis 1985 von 413 Mio. DM auf 292 Mio. DM), was die Liquidität belastete; zudem verlängerte sich die Verweildauer der Immobilienbestände bei den Bauträgern mit

---

<sup>51</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 17.

<sup>52</sup> Vgl. dazu auch Abschnitt 3.4.

entsprechenden höheren Zinsbelastungen, wobei die Bauträger in vielen Fällen nicht mit einem Baustopp auf die veränderte Marktlage reagierten, so daß auch deshalb die Kreditinanspruchnahmen anstiegen. Im Gegensatz zur BRZ wuchs des weiteren die Zurückhaltung anderer Banken bei der Finanzierung von Bauträgern, während die BRZ der gestiegenen Kreditnachfrage nachkam; bei einem großen Teil der Bauträger in einem Ausmaß, daß die BRZ alleiniger Kreditgeber war.

**Tab. 6: Größte Bauträgerkredite nach Wertberichtigung**

Nr.	Inanspruchnahme (Mio. DM)					Sicherheiten 1985	Wertberichtigung 1985
	12/1981	12/1982	9/1983	9/1984	9/1985		
34	149,4	177,8	166,5	193,6	242,8	46,0	138,8
32	93,3	84,8	103,1	170,8	226,9	82,2	117,5
30	16,3	36,9	55,8	102,0	127,8	33,3	77,5
14	31,0	34,7	33,0	81,5	154,4	73,6	76,3
31	56,3	57,5	77,9	115,3	151,7	91,3	59,6
2	11,8	23,2	41,8	99,7	164,3	84,9	58,2
49	5,5	8,1	6,1	49,1	88,6	31,7	52,3
33	13,0	14,0	34,9	51,7	69,8	26,0	49,4
13	2,6	11,3	21,1	56,6	63,9	22,1	44,8
48	16,4	25,3	44,3	60,2	110,5	66,6	41,4
5	12,0	21,0	41,5	72,1	87,1	47,8	34,3
Summe	407,6	494,6	626,0	1.052,6	1.487,8	605,5	750,1

Quelle: Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 23.

Im Ergebnis trafen die erheblichen Zuwächse bei den Bauträgerkrediten der Jahre 1984 und 1985 auf einen Rückgang der Marktnachfrage und der Verkaufspreise nach Immobilien; mithin ist auch nicht davon auszugehen, daß in dem Maß der gestiegenen Kredite auch mehr Objekte erstellt wurden, sondern vielmehr versucht wurde, Bauträger durch vermehrte Blankokredite, denen gerade keine Sicherheiten gegenüberstanden, am Leben zu erhalten. Tabelle 6 belegt, daß die bedeutsamsten Kreditausweitungen bei den großen Bauträgern vor allem seit September 1983 erfolgt sind. Damit begann die Schere zwischen den im Wert tendenziell rückläufigen Sicherheitswerten der Objekte und der Zunahme an Blankokreditgewährung immer größer zu werden, was zwangsläufig einen steigenden Wertberichtigungsbedarf nach sich zieht, wenn die Bonität der Schuldner nicht mehr gewährleistet ist. Das ist im Kern die Spirale, die die BRZ in Gang gesetzt hatte, und somit der Schlüssel zum Verständnis für die stark angestiegenen Wertberichtigungsbedarfe. Da die Bonität aufgrund der unbefriedigenden wirtschaftlichen Verhältnisse insbesondere bei den großen Bauträgern spätestens seit 1984 nicht mehr gegeben war, konnte nicht mehr von einem

reibungslosen Kapitaldienst ausgegangen werden. Für die Bemessung der Wertberichtigung dieser Forderungen haben die Prüfer der Treuarbeit AG daher auf den Wert der Sicherheiten abgestellt und sich dazu an Bewertungsgrundsätzen des Bankenfachausschusses (BFA) des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) orientiert. Ausgangspunkt für die (bankübliche) Bewertung der Sicherheiten von bebauten Grundstücken war der voraussichtlich erzielbare Verkaufspreis der Objekte; meist abgeleitet aus – soweit verfügbar – zuletzt bei Verkäufen erzielten Preisen (Verkehrswert), Gutachten oder – keineswegs unproblematisch – dem Verkaufsprospekt. Diese erwarteten Verkaufspreise wurden vom erwarteten Verkaufszeitpunkt auf den Bewertungsstichtag abgezinst. Bei gewerblichen Objekten wurden auch Ertragswerte ermittelt, bei denen die ewige Rente der (erwarteten) Jahresnettomiete auf Basis eines Zinssatzes von 6% berechnet wurde.<sup>53</sup> Beiden Bewertungsverfahren liegt eine sog. Going-concern-Prämisse zugrunde, d.h. es wird von einer Fortführung der Unternehmenstätigkeit ausgegangen.<sup>54</sup> Dennoch haben Marktrisiken einen Einfluß auf die Werte der Kreditsicherheiten: denn im Fall zurückgehender Marktpreise am Immobilienmarkt würden sich niedrigere Verkehrswerte ergeben; gleiches gilt für Ertragswerte bei sinkenden Mieten oder steigenden Zinsen und ebenfalls für Liquidationswerte, die bei gestörten Unternehmens- und Marktverhältnissen einen vergleichsweise niedrigeren Liquidationserlös (von u.U. noch gar nicht fertiggestellten, leerstehenden, aus der Not zu verkaufenden oder aus anderen Gründen unverkäuflichen Objekten) erwarten lassen.

Bei der Bewertung von Forderungen ist zu beachten, daß das Going-concern-Prinzip das den Abschluß erstellende Unternehmen betrifft; keineswegs zwingend den Schuldner, da sich ja gerade im Fall der Insolvenz oder der drohenden Insolvenz eines Kreditnehmers für den Gläubiger ein Risiko manifestiert bzw. abzeichnet, das eine entsprechende Wertberichtigung erforderlich macht.<sup>55</sup> Im Fall der BRZ ist der – zumindest in der medialen Berichterstattung als auslösender Fall beschriebene – Konkurs der BVG im Juli 1985 und ihres Gesellschafters Bernd Hirsekorn (Engagement 33 in Tabelle 6) exemplarisch, der als Bauträger in einem Umfang von 69,8 Mio. DM Kredite in Anspruch genommen hatte, denen ein Sicherungswert der beliehenen Objekte in Höhe von 26 Mio. DM gegenüberstand, und dessen

---

<sup>53</sup> Vgl. dazu auch die banküblichen „Grundsätze der Bewertung von Bauträgerkrediten“; wiedergegeben in Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, Anlage II.

<sup>54</sup> Stehen dem faktische (oder rechtliche) Gründe entgegen, kommen (in der Regel niedrigere) Liquidationswerte zum Ansatz. Diese sind anzuwenden, wenn von einer Fortführung des Unternehmens nicht ohne weiteres ausgegangen werden kann.

<sup>55</sup> Siehe dazu die in Tab. 6 dargestellten elf größten Bauträgerengagements der BRZ.

Zahlungsfähigkeit zum Zeitpunkt der Sonderprüfung nur noch von der BRZ aufrechterhalten wurde.<sup>56</sup> Gleiches galt für andere, von der BRZ finanzierte Bauträger; zwei weitere Beispiele mögen genügen. Die btv-Gruppe (Engagement 34 in Tabelle 6), der größter Schuldner unter den von der BRZ finanzierten Bauträgern, wies nicht nur in der Bilanz von 1984 eine Unterdeckung auf, d.h. einen nicht durch Rücklagen gedeckten Verlust, sondern galt nach der Einschätzung der Treuarbeit AG als „seit langem überschuldet und konkursreif. Die Zahlungsunfähigkeit der Kreditnehmer konnte bisher nur durch Bereitstellung von Finanzierungsmitteln seitens der BRZ abgewendet werden.“<sup>57</sup> Die Erich-Kaufmann-Gruppe (Engagement 32 in Tabelle 6), war als zweitgrößter Schuldner unter den Bauträgern, „mindestens seit 1983 überschuldet.“ Die bei der Kaufmann-Gruppe „seit Jahren bestehenden Liquiditätsengpässe konnten nur durch Kreditausweitung seitens der BRZ überbrückt werden. So ist Kaufmann seit längerem nicht mehr in der Lage, laufende Betriebskosten und Zinszahlungen aus eigener Kraft aufzubringen“<sup>58</sup> und galt daher als konkursreif.

Im Fall der Sonderprüfung durch die Treuarbeit AG ist bei der Bewertung der Sicherheiten von dem zum Bewertungszeitpunkt herrschenden Verhältnissen auf dem Immobilienmarkt ausgegangen worden. Während in Boom-Zeiten steigende Verkehrs- oder Ertragswerte stille Reserven im Vergleich zu den Buchwerten der Forderungen entstehen lassen können, kann die Differenz aus Buch- und beizulegendem Zeitwert in Krisenzeiten, insbesondere im Fall eines Rückgangs von Immobilienpreisen oder der Insolvenz eines Schuldners, aber auch negativ werden und einen Wertberichtigungsbedarf bei den Kreditsicherheiten nach sich ziehen. Dem Niederstwertprinzip entsprechend sind Forderungen zum Bilanzstichtag auf ihre Werthaltigkeit zu prüfen und gegebenenfalls auf einen niedrigeren Wert abzuschreiben. Der Sinn der Wertberichtigung ist dabei eine dem Vorsichtsprinzip entspringende Verlustantizipation. Ausschlaggebend für den enormen Anstieg des Wertberichtigungsbedarfs im Laufe der Sonderprüfung durch die Treuarbeit AG war daher nicht – wie teilweise in der späteren Presseberichterstattung oder in nachfolgenden Strafverfahren kolportiert – ein

---

<sup>56</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, Anhang Teil I, Engagement 33, S. 243.

<sup>57</sup> Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, Anhang Teil II, Engagement 34, S. 253.

<sup>58</sup> Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, Anhang Teil I, Engagement 32, S. 222.

Wechsel des Bewertungsansatzes (Fortführungs- vs. Zerschlagungswert),<sup>59</sup> sondern das zunehmende Auseinanderklaffen von Kreditinanspruchnahme und Wert der Sicherheiten bei nicht vorhandener oder schwindender Bonität der Kreditnehmer. Die Treuarbeit AG ist bei der Bewertung der Sicherheiten trotz in frage stehender Bonität eines Großteils der Bauträger „von einem gleichmäßigen, sukzessiven Abverkauf der finanzierten Objekte ausgegangen.“<sup>60</sup> Der Abzinsungsdauer des erwarteten Verkaufspreises lag die Annahme zugrunde, daß die finanzierten Objekte in durchschnittlich vier Jahren verwertet sind. Dabei wurden zudem bis zum erwarteten Verkauf der Objekte anfallende Restbau- oder Vertriebskosten bei der Ermittlung der Sicherheitswerte berücksichtigt. Von „Zerschlagungswerten“ kann daher nicht die Rede sein. Das gestiegene Ausfallrisiko bei Kreditnehmern lag statt dessen zum einen an der sich zuspitzenden Lage auf dem Immobilienmarkt, zum anderen aber auch an der mangelnden Überprüfung der Bonität der Schuldner durch die BRZ sowie der ausufernden Vergabe von Blankokrediten, um die Liquiditätsprobleme der Bauträger zu überbrücken bzw. zu kaschieren.<sup>61</sup>

Mit Fortschreiten der Prüfung des Bauträgergeschäfts durch die Treuarbeit erhöhte sich der Wertberichtigungsbedarf im Wochentakt. Als sich abzeichnete, daß aufgrund der „Katastrophenbewertung“<sup>62</sup> der Treuarbeit AG der Wertberichtigungsbedarf das haftende Eigenkapital der BRZ um ein Mehrfaches überstieg, sprach der stellvertretende BRZ-Aufsichtsratsvorsitzende Horlacher davon, das sei „ein Blitzschlag [gewesen], der die Eiche gespalten hat.“<sup>63</sup> Der Ende September 1985 noch auf 200 Mio. DM geschätzte Wertberichtigungsbedarf wurde Ende Oktober, einer internen Hochrechnung zufolge, mit 900 Mio. DM angegeben. Im Zuge dieser Entwicklungen wurde der BRZ-Vorstandsvorsitzende Dr. Vilgertshofer am 6. November 1985 mit sofortiger Wirkung beurlaubt; zum 18. November 1985 schied er aus dem Vorstand aus. Ende Oktober 1985 wurde eine

---

<sup>59</sup> Ott, Klaus, „Wurde bei der Banken-Pleite ‚nachgeholfen‘?“, in: Süddeutsche Zeitung vom 17.3.1990.

<sup>60</sup> Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 38.

<sup>61</sup> Demgegenüber wirft die von der Treuverbund GmbH für das Jahr 1984 und auch schon für das Jahr 1983 vorgenommene Kreditprüfung die Frage nach den richtigen Bewertungsmaßstäben auf, bei der im Grunde eine Kreditprüfung ohne hinreichende Prüfung und Informationen erfolgte und zu lange den Eindruck gut laufender Geschäfte trotz sich abzeichnender Risiken aufrechterhalten wollte, ohne diesen Risiken im Jahresabschluß in Form von Wertberichtigungen entsprechend Rechnung zu tragen und jedenfalls die Ausschüttung einer Dividende zu begrenzen, um das Haftungskapital nicht zu schmälern.

<sup>62</sup> So der BRZ-Vorstandsvorsitzende nach Bekanntwerden eines ersten Wertberichtigungsbedarfs von etwa 750 Mio. DM, aber noch vor Abschluß der Sonderprüfung. Zitiert nach: Heine, Hans-Gerd, „Vilgertshofer läßt sich beurlauben“, in: Süddeutsche Zeitung vom 7.11.1985.

<sup>63</sup> Heine, Hans-Gerd, „Bayerns Raiffeisen-Zentralbank in Schieflage“, in: Süddeutsche Zeitung vom 5.11.1985 sowie o.V., „Wie ein Blitzschlag“, in: Der Spiegel, Nr. 46, 1985, S. 147.



Stützungsaktion des Genossenschaftsverbundes im Vorstand der BRZ beraten, die neben dem haftenden Eigenkapital der BRZ, Sanierungshilfen der regionalen genossenschaftlichen Zentralbanken und der DG Bank mit einem Gesamtumfang von 1,15 Mrd. DM umfaßte. Als sich allerdings Ende November abzeichnete, daß der von der Treuarbeit festgestellte Wertberichtigungsbedarf den Umfang der Stützungsaktion übertreffen würde, wurde über eine Aufstockung durch eine Sonderleistung der Bayerischen Raiffeisenbanken beraten (sog. bayerische Lösung). Allerdings wurde das Einspringen der Primärstufe für die Zentralbanken als nicht zulässig erachtet; überdies hätten die erforderlichen Beträge die Leistungsfähigkeit der Primärbanken erheblich beeinträchtigt, wenn nicht gar überstiegen, ganz abgesehen von möglichen Reputationsverlusten für die Raiffeisenbanken vor Ort. Aus Sicht der Primärbanken, die um ihr Eigenkapital im Grunde ja schon gebracht waren, wäre das weitere Zuschießen von Eigenkapital eine ökonomisch nur schwer nachvollziehbare Aktion gewesen, da die notleidenden Kredite dadurch nicht besser geworden wären. Im Bild der Spielbank gesprochen, wäre das einem Spieler gleichgekommen, der, nachdem er sein ganzes Geld im Casino verspielt hatte, das ihm vorher von seinen Financiers anvertraut worden war, dieselben Financiers nochmals um Geld bittet, um die aufgelaufenen Verluste in einer neuen Spielrunde wieder wett zu machen. Diese vermeintliche Lösung hätte die BRZ zu einer leibhaftigen „Zombiebank“ werden lassen: bereits tot aber noch am Leben.<sup>64</sup>

Am 3. Dezember 1985 entschieden sich die Aufsichtsräte der BRZ und des Bayerischen Raiffeisenverbandes (BRV) gegen die bayerische Lösung.<sup>65</sup> Parallel dazu fanden Verhandlungen mit der DG Bank statt, um im Fall des Scheiterns der bayerischen Lösung eine drohende Schließung der BRZ durch die Bankenaufsicht zu vermeiden. Diese stand unmittelbar bevor, da die Treuarbeit AG gem. §29 KWG am 2. Dezember 1985 dem BAKred den im Rahmen der Sonderprüfung festgestellten Wertberichtigungsbedarf mit rund 1,5 Mrd. DM pflichtgemäß anzeigte, den die BRZ aber aus eigener Kraft nicht decken konnte. Die sog. DG Bank-Lösung sah die Übertragung des Bankgeschäfts der BRZ auf die DG Bank vor, indem diese alle Verbindlichkeiten der BRZ übernahm und im Gegenzug Aktiva in entsprechendem Umfang von der BRZ übertragen bekam. Die DG Bank fungierte damit als genossenschaftlicher „lender of last resort“, ohne dabei aber eine finanzielle Stützung zu

---

<sup>64</sup> Der Begriff der „Zombiebank“ geht zurück auf Edward J. Kane, der im Rahmen seiner Analyse der US-amerikanischen Savings-and-Loans-Krise auf die Risiken hinwies, die entstehen, wenn bankrotte Banken (und Versicherungen) durch staatliche Stützung weiter am Markt agieren können. Vgl. Kane, Edward J., *The S&L insurance crisis: How did it happen?* Washington D.C. 1989.

<sup>65</sup> Vgl. dazu mit Wilhelm Frankenberger, *Das BRZ-Debakel 1985 – Das unrühmliche Ende der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank AG und dessen Folgen im genossenschaftlichen Verbund*, Norderstedt 2013, S. 27-37, die Ausführungen eines damaligen Akteurs und BRV-Vorstandsmitglieds.

geben, die bekanntermaßen problematische Anreizstrukturen erzeugt („gambling on resurrection“)<sup>66</sup>, sondern das Bankgeschäft der BRZ faktisch aufzulösen und in der DG Bank aufgehen zu lassen. Damit wurde vollzogen, was sich faktisch schon eingestellt hatte: die BRZ hatte ihre Existenz und das Kapital der Anleger aufs Spiel gesetzt – und verloren. Nachdem das BAKred die Zustimmung erteilt hatte und die entsprechenden Verträge und Beschlüsse bei DG Bank und BRZ gefaßt waren, wurde die DG Bank-Lösung mit Wirkung zum 1. Januar 1986 vollzogen. Die so entkernte BRZ verblieb als Beteiligungs- und Holdinggesellschaft zur Verwaltung der nicht an die DG Bank übertragenen Aktiva.<sup>67</sup>

### **3.4. „Kontrolle“ der Kreditvergabe im kontrollfreien Raum**

Mag das Ende der BRZ den Beteiligten wie ein „Blitzschlag“ vorgekommen sein, stellt sich doch die Frage, wie es möglich war, daß Bankvorstände mit „anderer Leute Geld“ in solchem Umfang in spekulativen Bauträgergeschäften am Immobilienmarkt zu „zocken“ beginnen und von den damit verbundenen Risiken überrascht werden, wie von besagtem Blitzschlag, der die Eiche gespalten habe.

Dabei ist das zugrundeliegende ökonomische Problem keineswegs neu. Schon Adam Smith zweifelte, daß von Vorständen einer Kapitalgesellschaft „however, being the managers rather of people's money than of their own, it cannot well be expected, that they watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. Like the stewards of a rich man, they are apt to consider attention to small matters as not for their master's honour, and very easily give themselves a dispensation from having it. Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company.“<sup>68</sup> Dieses „Anderer-Leute-Geld-Problem“ wird in der ökonomischen Prinzipal-Agenten-Theorie mit einer Informationsasymmetrie zwischen Beteiligten erklärt, die nicht den gleichen Informationsstand aufweisen. Denn der in einer Bank mit der Verwaltung der Einlagen von Kunden oder Aktionären (Prinzipal) beauftragte Manager (Agent) weiß annahmegemäß mehr über das mit der Kapitalverwendung verbundene Risiko als der Kapitalgeber. Muß überdies der Manager nicht für die potentiell riskanten

---

<sup>66</sup> Vgl. dazu Kane, Edward, *The S&L insurance crisis: How did it happen?* Washington D.C. 1989 sowie Akerlof, George A. / Romer, Paul M., *Looting: The Economic Underworld of Bankruptcy for Profit*, in: *Brookings Papers on Economic Activity*, September 1993, Nr. 2, S. 1-60.

<sup>67</sup> Vgl. Treuarbeit, Bericht (Nr. 7070010) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 1985, S. 13-17. Nicht übernommen wurden BRZ-Beteiligungen an der DG Bank, der BayWa AG und einigen weiteren Unternehmen, die in der Rumpf-BRZ als Holding weitergeführt wurden.

<sup>68</sup> Smith, Adam, *The Wealth of Nations*, Book 5, Chapter 1, 1776.

Folgen seines Handelns entstehen, weil dieses Risiko wie im Bankenfall von einer Gruppe von Kapitalgebern getragen wird, ist mit einem sog. Moral Hazard zu rechnen, d.h. mit einer Situation, die leichtfertiges („negligence“) oder verschwenderisches („profusion“) Handeln von Managern zuläßt oder sogar fördert.<sup>69</sup> Es ist daher nicht nur naheliegend, sondern empirisch auch gut belegt, daß sich das Verhalten von Managern ändert, wenn sie über fremdes Geld anstatt über ihr eigenes entscheiden.<sup>70</sup> Bei der Lösung dieses Problems spielen interne und externe Kontrollsysteme eine bedeutende Rolle. Zu den internen Kontrollen gehören organisatorische Regeln, die Teilung von Entscheidungsbefugnissen durch Vier-Augen-Prinzip oder Gremienentscheidungen im Vorstand und deren Überwachung durch eine interne Revision. Zu den externen Kontrollen zählen insbesondere der Aufsichtsrat, der Kreditausschuß des Aufsichtsrats und die Wirtschaftsprüfer.

Im Vorstand der BRZ war seit Beginn der 1980er Jahre bis Mai 1985 der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Dr. Nolte für das Immobilienkreditgeschäft verantwortlich. Ihm unterstellte leitende Mitarbeiter waren der für den Bereich Wohnungsbaufinanzierung zuständige Direktor Dr. Anton Thomas und der für Bauträgerkredite zuständige Abteilungsleiter Siegbert Krauß. Für die Bankenkredite war das Vorstandsmitglied Klaus Breithaupt verantwortlich; dieser wurde nach Ablösung von Dr. Nolte im Mai 1985 verantwortlich für das Immobilienkreditgeschäft. Die Kreditbewilligungskompetenzen waren in Abhängigkeit von der Kredithöhe, den Sicherheiten und der Kreditnehmergruppe geregelt. Für Kundenkredite außerhalb der Genossenschaften konnten Kredite bis zu 1 Mio. DM (0,75 Mio. DM), die mit (ohne) Grundpfandrecht besichert waren, von einem Vorstandsmitglied zusammen mit dem Leiter der entsprechenden Kreditabteilung vergeben werden. Kredite bis zu 3 Mio. DM (2 Mio. DM) bedurften zweier Vorstandsmitglieder und Kredite bis zu 5 Mio. DM (3,5 Mio. DM) dreier Vorstandsmitglieder. Darüber hinausgehende Kredite bedurften der Zustimmung des Gesamtvorstands, wobei Kredite an Kunden außerhalb (innerhalb) des Genossenschaftswesens, die 7,5% (15%) des haftenden Eigenkapitals überschritten, der Zustimmung des Kreditausschusses des Aufsichtsrats bedurften.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Zu einer Untersuchung, daß z.B. auch eine Einlagensicherung Moral Hazard von Bankmanagern begünstigen und damit negative Auswirkungen auf das Risikoverhalten haben kann vgl. Chan, Yuk-She, Greenbaum, Stuart I., Thakor, Anjan V., Is fairly priced deposit insurance possible?, in: Journal of Finance, Vol. 47, 1992, S. 227-245.

<sup>70</sup> Vgl. Jensen, Michael C., The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, in: The Journal of Finance, Vol. 48, 1993, Nr. 3, S. 831-880.

<sup>71</sup> Die Niederlassungen der BRZ konnten Kundendirektkredite je nach Sicherheiten bis zu 200.000 DM (Grundpfandrechte) bzw. 100.000 DM (Blanko) gewähren. Für die Filiale München lagen die Grenzen bei 500.000 DM bzw. 300.000 DM, ab denen Kompetenzträger der Zentrale mitzuwirken hatten. Vgl. Treuarbeit,

Im Rahmen der Sonderprüfung durch die Treuarbeit AG war auch die Organisation und Handhabung insbesondere des Bauträgerkreditgeschäfts der BRZ Gegenstand einer Überprüfung. Dabei ergab eine Durchsicht der bis Mitte 1985 genehmigten Immobilienkredite, daß die Dokumentation der wirtschaftlichen Verhältnisse der Kreditnehmer „oft keine sachgerechte Bonitätsbeurteilung“ ermöglichte. „Statt dessen enthielten die Darstellungen über die Bonität der Bauträger teilweise lediglich nicht näher nachvollziehbare Hinweise auf eine insgesamt positive Geschäftsentwicklung, die noch um einige Globalangaben zur Umsatzentwicklung aus Immobilienverkäufen ergänzt wurden. In einer Reihe von Fällen enthielten die Kreditanträge – entgegen den Anweisungen – keine Bilanzauswertungen.“<sup>72</sup> Für die Beleihungswertermittlung war geregelt, daß Bewertungsgutachten für Grundstücke durch eine von den Kreditabteilungen getrennte Bewertungsstelle angefertigt werden müssen. Bei Objektfinanzierungen war von den Kreditabteilungsleitern zu dokumentieren, ob Bewertungsgutachten erstellt werden müssen. Ausdrücklich ausgenommen waren Bauträgerkredite und Bauherrenfinanzierungen, bei denen die Beleihungswertermittlung von den jeweils zuständigen Kreditabteilungen selbst durchzuführen war, was die beabsichtigte Funktionstrennung aushebelte. Mehr noch: bei nahezu allen Bauträgerkrediten fand eine Beleihungswertermittlung nicht statt. Statt dessen wurden die erforderlichen Grundstücksbewertungen in den Kreditakten „sehr häufig durch nicht nachvollziehbare globale Angaben über „voll werthaltige“ Grundschulden oder „Bewertungs- und Gewinnreserven“ ersetzt“.<sup>73</sup> Weitere Mängel bei der Kreditabwicklung und -überwachung bestanden in fehlenden Mittelverwendungskontrollen, was zu Überschreitungen des vorgesehenen Finanzierungsvolumens sowie objektfremden Verfügungen (u.a. zur Finanzierung von Verlusten oder Liquiditätsengpässen der Bauträger) führte.

Die dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Vilgertshofer zugeordnete Innenrevision der BRZ hatte die Aufgabe, die Niederlassungen und die Filiale München zu überwachen; insbesondere sollten „verschiedene Bauträgergroßkredite und notleidende Engagements kritisch durchleuchtet“ werden, wobei beabsichtigt sei, „die Tätigkeit auf diesem Sektor noch weiter

---

Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 82f.

<sup>72</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 93.

<sup>73</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 95.

zu intensivieren.“<sup>74</sup> Die chronisch unterbesetzte Innenrevision war im Jahr 1983 mit zwölf, im Jahr 1984 mit 14 und im Jahr 1985 mit elf Mitarbeitern besetzt; davon verfügten 1985 nur zwei Mitarbeiter überhaupt eine für Prüfungen im Kreditbereich erforderliche Sachkunde; bis 1984 war dort nur ein Kreditprüfer beschäftigt, der zudem regelmäßig mit Sonderaufgaben betraut war.<sup>75</sup> Zwischen 1981 und 1985 hat die interne Revision beispielsweise die Abwicklung von Bauherrenfinanzierungen überhaupt nicht geprüft, in den Geschäftsjahren 1981 und 1982 jeweils nur ein Bauträgerengagement. Allerdings wurden in diesen beiden Fällen schwerwiegende Kreditbearbeitungsmängel festgestellt, da über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers „keine konkreten Aussagen gemacht“ worden seien; auch Bilanzen wurden „seit Bestehen der Geschäftsverbindung im Jahre 1977 noch nicht vorgelegt“. Bautenstandsberichte seien „unvollständig und nur sehr allgemein gehalten“. Es lasse sich somit letztlich nicht feststellen, „welcher Sicherungswert unseren Globalpfandrechten noch zukommt“<sup>76</sup>. Auch wenn diese und weitere Beanstandungen der Innenrevision – teilweise wurden sie in einer Gegendarstellung von der zuständigen Fachabteilung bestritten – dem Vorstandsvorsitzenden und dem zuständigen Vorstandsmitglied Dr. Nolte vorgetragen wurden, wurden weder Gesamtvorstand noch Aufsichtsrat unterrichtet, noch wurden wirksame Maßnahmen zu deren Beseitigung getroffen.<sup>77</sup> Aufgrund des Versagens und der teilweisen Außerkraftsetzung interner Kontrollsysteme lag im Bereich der Immobilienkredite ein weitgehend kontrollfreier Raum vor. Dies galt insbesondere für die Bonitätsprüfung, die Beleihungswertermittlung und die Mittelverwendungskontrollen. Ebenfalls unzureichend war die Innenrevision. Konsequenz dieses Kontrollvakuums waren Kreditentscheidungen auf Basis unvollständiger und teilweise auch bewußt falsch oder irreführender Informationen über die Liquiditäts-, Vermögens- und Ertragslage der Kreditnehmer.<sup>78</sup> Eine besondere Variante risikoverschleiender Maßnahmen war das „cross-selling“, bei dem Objektkredite, die die BRZ an insolvente Bauträger vergeben hatte, an – nach Einschätzung der BRZ – solventere Kreditkunden weiterveräußert, die

---

<sup>74</sup> Treuverbund, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1983, 16. Juli 1984, S. 30; wortgleich auch im Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1984, 8. Juli 1985, S. 13.

<sup>75</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 89.

<sup>76</sup> Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 103.

<sup>77</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 104.

<sup>78</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 94.

Kreditsicherheiten an die Erwerber abgetreten und die Forderungskäufe von der BRZ refinanziert wurden. Die möglichen Nachteile für die Erwerber der Kreditforderungen wurden mittels in Aussicht gestellter Kompensationsleistungen im Verlaufe der künftigen Geschäftsbeziehungen berücksichtigt.<sup>79</sup> Teilweise wurden auch Grundstückverkäufe zwischen Bauträgern finanziert, bei denen nicht die Verkehrswerte der Immobilien, sondern die aufgelaufenen, höheren Kreditsalden zugrunde gelegt wurden. Zweck dieser von der BRZ initiierten, risikoverlagernden Maßnahmen war die Verschleierung ansonsten erforderlich gewordener Wertberichtigungen.

Diese manipulierte und kaschierte Aktenlage hatte darüber hinaus auch Einfluß auf die externe Kontrolle. Nachdem die Prüfung des Bauträgerkreditgeschäfts durch die Treuarbeit AG am 2. Juli 1985 begann und erste, besondere risikobehaftete Kreditengagements analysiert wurden, zeichnete sich rasch ein erheblicher zusätzlicher Wertberichtigungsbedarf ab, der sich zudem gravierend von dem zuvor von der Treuverbund GmbH festgestellten Wertberichtigungsbedarf unterschied. Denn die Prüfer der Treuverbund GmbH hatten nahezu ausschließlich auf die Kreditunterlagen der BRZ vertraut. „Wir hatten keinerlei Veranlassung, Zweifel an der Richtigkeit der Zahlen zu hegen, die die Bauträger vorlegten. Wir haben uns darauf und auf ergänzende Angaben der Sachbearbeiter und Abteilungsleiter verlassen“, sagte Eike Goletz, einer der verantwortlichen Jahresabschlußprüfer der Treuverbund GmbH als Zeuge im Strafprozeß aus. Auch an der einwandfreien Bonität der Kreditnehmer, die speziell der zuständige Bankvorstand Dr. Nolte den Prüfern immer wieder wort- und argumentreich versichert habe, hätten für ihn nie Zweifel bestanden. „Wir fanden ganz andere Zahlen vor, als die Prüfer nachher“<sup>80</sup>, erklärte Goletz die Diskrepanz zu den später durch die Treuarbeit AG ermittelten Wertberichtigungen. Aufschlußreich ist hierzu ein Aktenvermerk vom 26.7.1985 des für die Treuverbund GmbH beteiligten Abschlußprüfers Hans Wilhelm Kesting, über verschiedene Gespräche mit Sachbearbeitern der BRZ-Bauträgerkreditabteilung während der durch die Treuarbeit AG durchgeführten Sonderprüfung.

„Wie mir bereits bei Beginn der Prüfung bekannt wurde ... ermittelte die BRZ für ihre Bauträger Anfang Juli 1985 überschlägig einen Einzelwertberichtigungsbedarf von rd. 200 Mio. DM, nachdem per Ende 1984 – auch als Ergebnis der Jahresabschlußprüfung – noch ein solcher von ca. 70 Mio. DM für ausreichend angesehen worden war.

---

<sup>79</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 101f.

<sup>80</sup> Boeselager, Marion, „Prüfer: BRZ-Akten manipuliert“, in: Münchner Merkur vom 16.4.1990.

Den Grund für den erheblichen Mehrbedarf sieht man ... neben der drastischen Verschlechterung am Münchener Immobilienmarkt vor allem auch in der völlig anderen Beurteilung des Bauträgerkreditgeschäftes als solchem. Diese andere Beurteilung (Betrachtungsweise) – man spricht auch vom Anlegen anderer Maßstäbe bei der Beurteilung der einzelnen Engagements – hat sich durch den Wechsel in der Zuständigkeit des Vorstands für diesen Bereich und ... durch das Ausscheiden des an der Spitze der Abteilung stehenden Prokuristen Krauß ergeben.

Unabhängig von der Tatsache, daß durch die Verschlechterung der Marktverhältnisse und der dadurch erforderlichen negativen Korrektur der Bonität der Kreditnehmer bei der Beurteilung der Kredite ab sofort voll auf den Mindestwert der einzelnen Finanzierungsobjekte und somit auf die Sicherheiten allein abzustellen ist, wurde ... bei der Erstellung der neueren Vorstandsvorlagen bzw. bei der Korrektur der älteren Aktennotizen „erstmalig die Wahrheit gesagt.“

In verschiedenen, größtenteils voneinander unabhängig geführten Gesprächen mit den Sachbearbeitern ... wurde mir erklärt, daß die Verhältnisse in der Vergangenheit viel zu positiv und zum Teil unrichtig dargestellt worden seien.

Auf Anweisung von Herrn Krauß hätten uns grundsätzlich nur positive Auskünfte erteilt werden dürfen, auch wenn sich die Verhältnisse denkbar schlecht darstellten; die genannten, als leicht erzielbar bezeichneten Verkaufspreise und die errechneten Wertreserven seien in der überwiegenden Zahl der Fälle deutlich zu hoch gewesen – so sei verlangt worden, in der Spalte „Wertreserve“ einmal aufgeführte positive Zahlen nicht nach unten zu korrigieren und die Unterdeckung gar nicht erst auszuweisen (= Strich). In den uns unterbreiteten Einzelwertberichtigungsfällen wäre die Höhe des uns aufgezeigten Bedarfs immer vorgegeben gewesen und die Sachbearbeiter hätten die Bewertung der einzelnen Objekte entsprechend hinbiegen müssen.

Mindestens zwei der Mitarbeiter ... haben sich bei mir ausdrücklich für die Nennung und die Verfechtung der falschen Zahlen anlässlich unserer Prüfungsarbeiten entschuldigt. Man habe keine andere Wahl gehabt, hätte man nicht eine Kündigung einkalkulieren wollen; Schlafstörungen wären kein Einzelfall gewesen.

Auf meine Frage, warum die neuen Aktenvermerke – von der Korrektur der Zahlen einmal abgesehen – auch in ihren verbalen Ausführungen so extrem anders ausfielen als früher, wurde mir geantwortet, daß – nachdem in der Vergangenheit „Vorstand und Prüfer“ durch die geschönten, teils manipulierten Zahlen und Angaben getäuscht worden seien, man sich jetzt den Frust von der Seele schreiben, zumal nunmehr eine ungeschminkte Darstellung verlangt werde.

Ich habe mir die Frage gestellt, warum man sich unter den gegebenen Umständen nicht dem Vorstand anvertraut hat und kann mir dieses Unterlassen nur dadurch erklären, daß die Stellung von Herrn Krauß und seine Verbindung über Dr. Thomas zu Dr. Nolte (selbst Vorstand) für unantastbar gehalten worden sein muß. – Vielleicht konnte er wirklich machen was er wollte: die

Art wie er selbst in unserer Gegenwart seine Mitarbeiter behandelte, lassen auf ein Herr-Hund-Verhältnis schließen.“<sup>81</sup>

Zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung dieser Konstellation innerhalb der Immobilienkreditabteilungen der BRZ, die vor allem durch mangelhafte Risikoüberwachung und unzureichende Dokumentation der Kreditunterlagen gekennzeichnet war, trug auch die erhebliche Personalfuktuation bei. In der Bauträgerkreditabteilung sind allein zwischen 1982 und 1984 zwölf Sachbearbeiter ausgeschieden, die meist durch neu eingestellte Hochschulabsolventen, ohne für dieses Geschäft einschlägige Berufserfahrung, ersetzt wurden.<sup>82</sup> Dadurch konnte der Aufbau organisationalen Wissens über die Bauträgergeschäfte systematisch unterlaufen und ein Verschwörungsraum ohne Mitwisser geschaffen werden.

Interessanterweise gab es im Vorfeld der Unterzeichnung des Konsortialvertrages zwischen BRZ und DG Bank eine personelle Maßnahme, die darauf hindeutet, daß der Vorstandsvorsitzende der DG Bank Guthardt im Juli 1980 informiert war, „daß die BRZ in ihrem Bauträger-Finanzierungsbereich Probleme hatte“<sup>83</sup> und ein zusätzliches Vorstandsmitglied suche, zu deren Unterstützung er mit Heinz Neun einen für das Kreditgeschäft der DG Bank verantwortlichen Abteilungsdirektor empfahl. Im Januar 1981 wechselt Neun dann als stellvertretendes Vorstandsmitglied zur BRZ; nicht mit der Zuständigkeit für Immobilienkredit, sondern für die zentrale Kreditverwaltung, die Kreditüberwachung und -kontrolle, Bewertungsgutachten sowie für gewerbliche Nichtbankenkredite; sowie dem zusätzlichen „inoffiziellen“ Auftrag des BRZ-Aufsichtsratsvorsitzenden Bachmann, „ein wachsames Auge auf die Bauträger-Finanzierung zu werfen.“<sup>84</sup> Allerdings ignorierte Bachmann, der auch Mitglied des Kreditausschusses war, diverse Hinweise Neuns, die dieser seit September 1982 bis 1985 immer wieder dem Aufsichtsratsvorsitzenden zur Kenntnis brachte; insbesondere, daß die BRZ Bauträgern „trotz verschlechterter Marktsituation Neukredite ohne strengere Sicherheitenbetrachtung bewilligt.“<sup>85</sup> Seine laxen Kontrolle, räumte Bachmann später vor Gericht ein, verlief nach dem

---

<sup>81</sup> Aktenvermerk von Hans Wilhelm Kesting über verschiedene Gespräche mit den Sachbearbeitern der BRZ-Bauträgerkreditabteilung – seit Beginn der Prüfung durch die Treuarbeit vom 26. Juli 1985.

<sup>82</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 91f

<sup>83</sup> O.V., „Wußte Guthardt, was gespielt wird?“, in: Die Welt vom 6.4.1990.

<sup>84</sup> Kutter, Günther, „Aufsichtsrat aufwachen! Die BRZ steuert dem Bermuda-Dreieck zu“, in: Münchner Merkur vom 6. April 1990.

<sup>85</sup> Ott, Klaus, „Mein Gott, die Bank wird das verkraften“, in: Süddeutsche Zeitung vom 25.1.1991.



Motto: „Sollte da ein Schaden entstehen, mein Gott, die Bank wird das verkraften.“<sup>86</sup> Auch im Vorstand fand Neun wenig Gehör. Gegen den für Immobilienkredite zuständigen Dr. Nolte und dessen „Hausmacht“ habe er bei der BRZ schwerlich ankommen können, führte Neun im Rahmen des Strafprozesses als Zeuge aus. Einwände seien von Nolte in den Sitzungen meist plausibel widerlegt oder durch modifizierte Kreditanträge aus Noltés Abteilung in späteren Sitzungen ausgeräumt worden, so daß er sich am Ende gezwungen sah, „alle Vorlagen mit zu unterschreiben!“<sup>87</sup> Überdies sei es eine besondere Fähigkeit Noltés bei der Diskussion von Kreditengagements gewesen, Bedenken überzeugend abzuwehren und Kritiker „als dumme, kleine Jungen“<sup>88</sup> erscheinen zu lassen. Klaus Breithaupt, Vorstandsmitglied der BRZ, hatte im Rahmen des gegen ihn laufenden Strafverfahrens eingeräumt, seinem Vorstandskollegen Neun geraten zu haben, er „solle es wie er machen, er lese Kreditvorlagen überhaupt nicht mehr und unterschreibe sie blind“.<sup>89</sup> Obgleich also innerhalb des Vorstands sowie im Kreditausschuß des Aufsichtsrates bereits zu Beginn der 1980er Jahre vereinzelt Zweifel ob des womöglich überdimensionierten Kreditgeschäfts geäußert wurden und sich zumindest vereinzelt die Einsicht abzeichnete, daß der hohe Anteil der Immobilienkredite am sog. Nichtbankengeschäft „zur Vermeidung einseitiger Risiken ... nicht weiter wachsen dürfe“<sup>90</sup>, blieb, wie die Zunahme des Kreditvolumens über die Jahre zeigt, die Skepsis im wesentlichen folgenlos. Wie die Prüfer der Treuarbeit feststellten, wurden alle geprüften Bauträgerkredite von Vorstand und – soweit zuständig – vom Kreditausschuß des Aufsichtsrates sogar einstimmig bewilligt, auch wenn zum Zeitpunkt der Kreditentscheidung aussagefähige Unterlagen über die wirtschaftlichen Verhältnisse der Kreditnehmer nicht vorlagen.<sup>91</sup>

Die Theorie der Kollektiventscheidungen erklärt derlei Phänomene, daß Gruppenmitglieder sich kollektiv zu einer Handlung entschließen, obwohl sie den individuellen Präferenzen der einzelnen Gruppenmitglieder möglicherweise zuwiderläuft, mit dem Konzept des Groupthink, der zufolge Personen ihre eigene Meinung an die vermutete Gruppenmeinung anpassen

---

<sup>86</sup> Ott, Klaus, „Mein Gott, die Bank wird das verkraften“, in: Süddeutsche Zeitung vom 25.1.1991.

<sup>87</sup> O.V., „Raiffeisen-Prozeß: Ein Vorstandsmitglied warnte vergebens“, in: Abendzeitung vom 6.4.1990.

<sup>88</sup> O.V., „Prüfer gehören auf die Anklagebank“, in: Münchner Merkur vom 23.1.1991.

<sup>89</sup> Urteilsbegründung der 27. Strafkammer des Landgerichts München I im Strafverfahren gegen Klaus Breithaupt vom 25.06.1990 (Aktenzeichen 27 KLS 323 Js 18479/86), S. 15.

<sup>90</sup> Urteilsbegründung der 27. Strafkammer des Landgerichts München I im Strafverfahren gegen Klaus Breithaupt vom 25.06.1990 (Aktenzeichen 27 KLS 323 Js 18479/86), S. 4.

<sup>91</sup> Vgl. Treuarbeit, Sonderprüfbericht (Nr. 404132) über die bei der Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank Aktiengesellschaft München durchgeführte Prüfung gem. § 44 Abs. 1 Nr. 1 KWG vom 28. Februar 1986, S. 93.

(„group conformity“) oder verschweigen („self censorship“).<sup>92</sup> Typische Symptome des Groupthink sind die Illusion der Unverletzlichkeit („Die Bank wird das verkraften!“), die Illusion der Einmütigkeit („Wir sind uns im Grunde einig!“), Konformitätszwang gegenüber Minderheitsmeinungen („Meine Andeutungen und Einwände wurden so ausgeräumt, daß ich am Ende gezwungen war, alle Vorlagen mit zu unterschreiben.“) und Selbstzensur („Ich lese Kreditvorlagen überhaupt nicht mehr und unterschreibe sie blind.“). Die Folge von Groupthink sind schlechtere, auch riskantere Entscheidungen („risky shift“), weil in der Konsequenz zu wenige Alternativen untersucht und nicht alle Ziele hinreichend berücksichtigt werden; im allgemeinen weil nicht genügend und vor allem nicht die richtigen Informationen beschafft, zur Kenntnis genommen und verarbeitet werden.

Es ist nicht auszuschließen, daß der Verschwörungsraum in der Bauträgerkreditabteilung, dessen Zentrum aus dem stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden Nolte und seinen engsten Mitarbeitern Thomas und Krauß bestand,<sup>93</sup> und die mehr oder weniger weitreichenden Ränder dieses Raums über Groupthink, Konformitätszwang und Fluktuation abgesichert wurden. Die Konsequenz dieses Verschwörungsraums war die weitgehende Außerkraftsetzung interner Kontrollsysteme (interne Revision, Vorstand, Kreditausschuß) und damit die Schaffung kontrollfreier Räume, die auch durch externe Kontrollen nicht kompensiert werden konnten.<sup>94</sup> Dabei besteht das Problem kontrollfreier Räume darin, daß diese performativ auf das Handeln der Akteure zurückwirken und so individuelles und kollektives Handeln korrumpieren, mithin also Korruptionsräume hervorbringen können; so auch im vorliegenden Fall. Die Folge des multiplen Kontrollversagens war damit einhergehender Moral Hazard der beteiligten Akteure, die den internen Verschwörungsraum der BRZ zum Tummelfeld von kriminellen Hasardeuren und die BRZ letztlich zu einem Trümmerfeld machten.

#### **4. Fazit**

Die Expansionsphase im genossenschaftlichen Zentralbankwesen der 1980er Jahre vollzog sich bei der BRZ als Aufholprozeß um jeden Preis. Aufgrund des vergleichsweise spät

---

<sup>92</sup> Vgl. Janis, Irving L., Victims of Group Think: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos, Boston 1972, Park, Won-wo, A Review of Research on Groupthink, in: Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 3, 1990, S. 229-245 sowie Esser, James K. / Lindoerfer, Joanne S., Group-Think and the Space Shuttle Challenger Accident: Toward a Quantitative Case Analysis, in: Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 2, 1989, S. 167-178, die das Groupthink-Phänomen auf die berühmte Challenger-Katastrophe von 1986 beziehen.

<sup>93</sup> Entsprechend auch die Einschätzung der Staatsanwaltschaft in den damaligen Strafverfahren. Vgl. Ott, Klaus, „Bislang härteste Strafe im BRZ-Prozeß“, in: Süddeutsche Zeitung vom 3.5.1991.

<sup>94</sup> Im Fall des Aufsichtsrats lag das Versagen zudem an mangelnder fachlicher Eignung als auch an mangelnder Kontrollbereitschaft.

eingeschlagenen Wegs der BRZ zur Universalbank im Vergleich zu anderen Großbanken konnten Marktanteile nur durch das Eingehen höherer Risiken hinzugewonnen werden. Der Einstieg in das Immobilienkreditgeschäft war zunächst zwar scheinbar von Erfolg gekrönt; aber der Preis war hoch. Während der auslaufenden Boomjahre zu Beginn der 1980er Jahre konnte die BRZ mit diesen Immobilienkreditgeschäften beachtliche Eigenkapitalrenditen erzielen. Allerdings wurden hierzu die Einlagen der Aktionäre, d.h. der Eigenkapitalgeber der BRZ, bei denen es sich überwiegend um angeschlossene genossenschaftliche Kreditinstitute und weitere genossenschaftliche Unternehmen handelte, sowie der Fremdkapitalgeber, ebenfalls überwiegend Primärbanken des Genossenschaftssektors, in spekulative und zudem hochkonzentrierte Risikopositionen im Bauträgerkreditgeschäft überführt. Zudem stand den Risiken kein systematisches Risikomanagement entgegen, was bedeutet hätte, die Risiken systematisch zu kategorisieren und zu bewerten. Mehr noch: die eingegangenen Risiken waren nicht diversifiziert, sondern hochkonzentriert und stark voneinander abhängig. Zudem wurden interne Kontrollsysteme systematisch ausgehebelt und so ein weitgehend kontrollfreier Raum geschaffen, der von den externen Kontrollsystemen wie Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern nicht hinreichend durchblickt wurde.

Der Phase des stürmischen Wachstums mit systematischen Versäumnissen folgte eine zweite Phase, in der diese Versäumnisse krisenhaft kulminierten. Als der Boom des Immobilienmarkts in Deutschland, und endlich auch in München, sich abrupt seinem Ende zuneigte, schlugen die waghalsig eingegangenen Kreditrisiken kumulierend auf die BRZ zurück. Der Vorstand der BRZ hatte die Einlagen der Aktionäre und Kunden am Spieltisch des überhitzten Münchner Immobilienmarkts „verzockt“. Aber anstatt nach dem rasanten Verfall der Immobilienpreise den konkursreifen Bauträgern keine weiteren Kredite mehr zu gewähren und die vorhandenen Kreditsicherheiten zwangsversteigern zu lassen, was unmittelbaren Abschreibungsbedarf bedeutet hätte, weitete die BRZ den Beleihungsrahmen blanko, d.h. ohne Sicherheiten, nochmals erheblich aus, um Bauträger künstlich am Leben zu erhalten, oder reichte notleidende Kredite an solventere Kunden weiter. In den Büchern der BRZ wurde systematisch versucht, notwendige Wertberichtigungen hinauszuzögern und bestehende Risiken zu verschweigen, da es aufgrund des bedrohlich angewachsenen Kreditvolumens gerade im Bauträgergeschäft sowie der problematisch kumulierten Risiken zu einer Überschuldung und damit zu drohender Zahlungsunfähigkeit gekommen wäre. Erste Alarmzeichen wurden fahrlässig übersehen, zum Teil auch bewußt ignoriert. Nun aber zeigte sich, daß in dem kontrollfreien Raum der BRZ auch bewußt getäuscht und verschwiegen

wurde; alles in der Absicht, erforderliche Wertberichtigungen zu vermeiden und so die desaströse Situation zu verschleiern.

Einige Zeit später, vor allem im Rahmen der Strafprozesse gegen ehemalige Vorstände und weitere leitende Angestellte der BRZ, ist dann die Vermutung geformt worden, bei der BRZ-Pleite sei in einer Verschwörung von DG Bank und Wirtschaftsprüfern „nachgeholfen“ worden.<sup>95</sup> Diese Verschwörungstheorie als narrativer Wendepunkt war aber insofern ein durchschaubares Manöver, als das Interesse sowohl der im Strafprozeß Angeklagten als auch der durch die Insolvenz von Bauträgern geschädigten Bauherren offensichtlich war, den Fall der BRZ nicht als durch das hasardhafte Geschäftsgebaren der Vorstände bedingt, sondern als von langer Hand geplanten Coup darzustellen. Ausschlaggebend für den enormen Anstieg des Wertberichtigungsbedarfs im Laufe der Sonderprüfung durch die Treuarbeit AG war aber keine Verschwörung dunkler Mächte außerhalb der Bank, die durch einen Wechsel des Bewertungsansatzes die BRZ zu Fall brachten, sondern das über Jahre hin zunehmende Auseinanderklaffen von Kreditinanspruchnahme und Wert der Sicherheiten bei schwindender oder gar nicht vorhandener Bonität der Kreditnehmer. Denn das gestiegene Ausfallrisiko bei den Bauträgerkrediten lag zum einen an der desolaten Lage auf dem Immobilienmarkt und dem damit einhergehenden Rückgang der Sicherungswerte, zum anderen aber auch an der mangelnden Überprüfung der Bonität der Schuldner sowie der ausufernden Vergabe von Blankokrediten durch die BRZ, um Liquiditätsprobleme der Bauträger zu überbrücken bzw. zu kaschieren. Daß sich in späteren Jahren manche Immobilien noch gewinnbringend verwerten ließen, ist kein Beleg für die sog. Verschwörungstheorie, sondern für das gescheiterte Vabanquespiel der BRZ.<sup>96</sup> Statt dessen hatte die DG Bank als BRZ-Nachfolgerin das im Interesse der Kapitalgeber einzig Richtige getan, und konkursreifen Bauträgern keine weiteren Kredite mehr gewährt und die Sicherheiten im Laufe der folgenden Jahre „banküblich“ verwertet.<sup>97</sup> Die Verantwortlichen der BRZ haben mit der Bank jedenfalls *va banque* gespielt – und den Einsatz verspielt. Allerdings gingen die verspielten Bankeinlagen nicht „an die Bank“, sondern in die Baugruben und obskure weitere Senken der Bauträger.

---

<sup>95</sup> Ott, Klaus, „Wurde bei der Banken-Pleite ‚nachgeholfen‘?“, in: Süddeutsche Zeitung vom 17.3.1990.

<sup>96</sup> Bei einer Bank von einem Vabanquespiel zu sprechen, scheint ein Oxymoron zu sein, und entbehrt im vorliegenden Fall auch nicht einer gewissen Tragik.

<sup>97</sup> Im Zuge der vertraglich vereinbarten Überprüfung der Summe der Teilwerte aller durch die DG Bank von der BRZ übernommenen Forderungen wurde festgestellt, ob und in welchem Umfang die DG Bank innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren in der Lage war, die übernommenen Forderungen bzw. die dem entgegenstehenden Sicherheiten zu verwerten. Vgl. Treuarbeit, Bericht (Nr. 408879) über die bei Prüfung der Abrechnung der von der ehemaligen Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank AG erworbenen Forderungen zum 31. Dezember 1989 vom 20. Juni 1990.

Diesen Zustand in betrügerischer Absicht und solange es ging zu verschleiern, war der eigentliche Coup; allerdings im Rahmen einer „Verschwörung“ von Verantwortungsträgern innerhalb der Bank mit Immobilienspekulanten, durch Ausschaltung interner Kontrollsysteme, unter Einsatz von manipulierten Informationen und einem Klima des Gruppenzwangs in einem nahezu kontrollfreien Raum. Die interne Revision war latent unterbesetzt, der Aufsichtsrat ganz offensichtlich unfähig, die zaghaften, aber nicht zu übersehenden Warnsignale der Wirtschaftsprüfer zu deuten und Konsequenzen einzufordern.

Die BRZ – über viele Jahrzehnte eine traditionelle genossenschaftliche Zentralkasse – war durch Moral Hazard, d.h. ein ausgeprägt dilettantisches und riskantes Geschäftsgebaren ihrer leitenden Angestellten, in eine finanzielle Schieflage gebracht worden, die ohne Kapitalmaßnahme nicht zu überstehen war. Sie war somit zu einer „Zombiebank“ mutiert, die wegen (drohendem) Kreditausfall faktisch überschuldet war und nur durch Stützungsmaßnahmen am Leben erhalten werden konnte, ohne dies in der Bilanz auszuweisen, da marode Kredite und Forderungen unzutreffend noch als werthaltige Aktiva ausgewiesen wurden, statt dessen aber hätten abgeschrieben werden müssen. Wäre die BRZ gestützt worden, hätte eine Zockerbank erfolgreich auf ihre Rettung spekulieren können. Statt dessen hatte die DG Bank jedoch nicht die BRZ aus ihrer selbstverschuldeten Schieflage gerettet, sondern – eine unternehmerische Gelegenheit ergreifend – „lediglich“ deren Bankgeschäft übernommen und mit der Eliminierung der BRZ en passant den Anfang vom Ende der Dreistufigkeit im genossenschaftlichen Bankwesen eingeleitet.