

Freie Universität Berlin



Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft  
der Freien Universität Berlin

Betriebswirtschaftliche Reihe

2008/1

**Die Gründung der Bankgesellschaft Berlin:  
1988 - 1996**

Sebastian Eichfelder

3-938369-72-8

# Die Gründung der Bankgesellschaft Berlin: 1988 - 1996

Sebastian Eichfelder<sup>\*</sup>  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Freie Universität Berlin

Februar 2008

## Abstract

The paper is reviewing the foundation of the “Bankgesellschaft Berlin” in 1994 that consisted in a merger of three publicly owned banking institutes in Berlin. The financial crisis of the banking group in 2001 resulted in one of the biggest public scandals in German banking history. The paper is analyzing the case of the “Bankgesellschaft” in relation to possible interdependencies between its foundation and the financial crisis in 2001. In spite of evidence for inefficiencies in the structure of the “Bankgesellschaft” it cannot be stated that the merger in 1994 directly resulted in the financial crisis of the banking group.

Keywords: *Economic History, Banking History, Bankgesellschaft Berlin*  
JEL-Classification: *N24, N84, N94*

---

<sup>\*</sup> Sebastian Eichfelder, Institut für Betriebswirtschaftliche Prüfungs- und Steuerlehre, Freie Universität Berlin, Boltzmannstr. 20, 14195 Berlin, Sebastian.Eichfelder@fu-berlin.de.

# 1 Einleitung

Am 01.01.1994 wurde unter großem öffentlichem Interesse die Bankgesellschaft Berlin durch einen Zusammenschluss der Berliner Bank (BB), der Landesbank Berlin (LBB) sowie der Berliner Hypotheken und Pfandbriefbank (Berlin Hyp) ins Leben gerufen. Bereits zum 01.01.1993 war zudem die Wohnungsbaukreditanstalt Berlin (WBK) unter dem neuen Namen Investitionsbank Berlin (IBB) auf die Landesbank verschmolzen worden. Mit der Gründung des Konzerns waren große Erwartungen verbunden. Von Seiten des Landes beabsichtigte man die „(...) Schaffung eines schlagkräftigen Bankkonzerns für Berlin (...)“ mit dem „(...) der Bankplatz Berlin insgesamt gestärkt und attraktiver wird.“<sup>1</sup> Diese Erwartungen sollten sich nicht erfüllen. Im Jahr 2001 konnte die Überlebensfähigkeit des Konzerns nur durch eine Kapitalzuführung des Landes in Höhe von 2 Mrd. € sichergestellt werden<sup>2</sup>. Hohe Kredit- und Immobilienrisiken hatten den Konzern an den Rand einer Insolvenz gebracht. In der Literatur ist der Fall der Bankgesellschaft Berlin vor allem als „Bankenskandal“ gewürdigt worden<sup>3</sup>. Der „Fall“ Bankgesellschaft Berlin ist jedoch nicht nur aus politischer Perspektive von Interesse:

- Die Krise des Konzerns lässt sich aufgrund des Volumens von über 2 Mrd. € als eine der größten Banken Krisen der bundesdeutschen Geschichte bezeichnen. Es erweist sich als auffällig, dass der Konzern bereits sieben Jahre nach Gründung vor der Insolvenz stand. Vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken von Bankenfusionen<sup>4</sup> ist daher untersuchenswert, ob und inwieweit die Gründung der Bankgesellschaft Berlin mit ihrem späteren Scheitern in Verbindung zu setzen ist.
- Der (West)-Berliner Bankenmarkt wies vor 1990 einige Besonderheiten gegenüber der Marktsituation in der übrigen Bundesrepublik auf<sup>5</sup>. Zu erwähnen sind die abgeschottete Lage, die Subventionierung durch sogenannte Berlinförderdarlehen sowie die dadurch bedingte eingeschränkte Wettbewerbssituation. In Ostberlin kann vor 1990 nur sehr bedingt von einem Bankenmarkt gesprochen werden. Aus dem Mauerfall resultierte ein

---

<sup>1</sup> Abgeordnetenhaus Berlin, *Vorlage - zur Beschlussfassung - über das Zweite Gesetz zur Änderung des Gesetzes über die Errichtung der Landesbank Berlin - Girozentrale* -, Drucksache 12/3349, 2.

<sup>2</sup> Vgl. Bankgesellschaft Berlin: Berliner Bank – Berlin Hyp – Landesbank Berlin (im Folgenden BGB Konzern), *Geschäftsbericht 2001*, Berlin 2002, 1f.

<sup>3</sup> So etwa Matthew D. Rose, *Eine ehrenwerte Gesellschaft: Die Bankgesellschaft Berlin*, 5. Aufl., Berlin 2004; Abgeordnetenhaus Berlin, *Bericht des 1. Untersuchungsausschusses des Abgeordnetenhauses Berlin v. 5.5.2006 – 15. Wahlperiode – zur Aufklärung der Bankgesellschaft Berlin AG, der Landesbank Berlin und des Umgangs mit Parteispenden*, Drucksache 15/4900.

<sup>4</sup> Vgl. etwa Laurin K. Frommann, *Quantitative Erfolgsfaktoren bei der Vorbereitung von Bankenfusionen: unter besonderer Berücksichtigung der Bankenbewertung*, Bern 2002; Markus Labbé, *Fusionen als Wachstumsstrategie US-amerikanischer Geschäftsbanken im Zeitraum von 1980 bis 1995 unter besonderer Berücksichtigung von Effizienz- und Mehrwertanalysen*, Nürnberg 2001.

<sup>5</sup> Vgl. Landeszentralbank in Berlin, *Jahresberichte 1987-1991*, Berlin 1988-1992.

Wegfall dieser Sonderfaktoren und damit ein Transformationsprozess<sup>6</sup> sowohl des Ost- als auch des Westberliner Bankenmarktes. Die Gründung und die weitere Entwicklung der Bankgesellschaft lassen sich als ein Teil dieser Anpassungsprozesse interpretieren.

Der folgende Beitrag geht den dargestellten Themenkomplexen aus historischer Perspektive nach und konzentriert sich auf den Zeitraum von 1988 bis 1996<sup>7</sup>. Er stützt sich ausschließlich auf veröffentlichte Quellen, wobei auf Geschäftsberichte der Bankgesellschaft Berlin und ihrer Gründungsinstitute, auf Protokolle des Berliner Abgeordnetenhauses und auf in der Tagespresse veröffentlichte Informationen<sup>8</sup> zurückgegriffen wurde. Die vorliegende Fassung wurde im Hinblick auf den inzwischen vorliegenden Untersuchungsausschussbericht des Abgeordnetenhauses Berlin aktualisiert<sup>9</sup>. Die weitere Darstellung gliedert sich in vier Kapitel. In Kapitel 2 werden die an der Gründung der Bankgesellschaft beteiligten Kreditinstitute charakterisiert. In Kapitel 3 wird der Weg zur Gründung der Holding chronologisch dargestellt. Kapitel 4 vermittelt grundlegende Informationen über den Aufbau des Konzerns und dessen Geschäftsentwicklung von 1994 bis 1996. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse zusammengefasst und entsprechende Schlussfolgerungen gezogen.

## 2 Die Gründungsinstitute und ihre Entwicklung bis 1993

### 2.1 Die Sparkasse der Stadt Berlin West

Im Verlaufe der Betrachtungsperiode vollzog die Sparkasse einen umfassenden Wandlungsprozess, wobei die Gründung der Landesbank Berlin 1990 sowie die Fusionen mit der Sparkasse Berlin (Ost) und der in Investitionsbank Berlin umbenannte Wohnungsbaukreditanstalt<sup>10</sup> als Eckpunkte zu bezeichnen sind. 1987 war die Sparkasse aufgrund des Regionalprinzips noch vollständig auf den Raum Berlin West beschränkt. Der Schwerpunkt des Kreditgeschäftes lag im Bereich Bau- und Kommunalkredite<sup>11</sup>. Im Firmenkreditgeschäft betreute die Sparkasse entsprechend der Marktlage vor allem regionale mittelständische

---

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Michael H. Stierle/Thomas Birringer (Hrsg.), *Economics of Transition: Theory, Experiences and EU Enlargement*, Berlin 2001; Kirsten Heppke, *Banking Sector Transformation and Monetary Policy in the Visegrad Countries: Institutions and the Significance of Monetary Transmission via Bank Loans*, Baden-Baden 2001; Charles M. Clark/Janina Rosicka (Hrsg.), *Economic Transition in Historical Perspective: Lessons from the history of economics*, Aldershot 2001; Frank Schulz-Nieswandt, *Ökonomik der Transformation als wirtschafts- und gesellschaftspolitisches Problem: Eine Einführung aus wirtschaftsanthropologischer Sicht*, Frankfurt a.M. 1996.

<sup>7</sup> Diese zeitliche Eingrenzung ergibt sich aus den folgenden Sachverhalten. Die Planungen zur Gründung der Bankgesellschaft gehen auf das Jahr 1988 zurück. Im Jahr 1996 zeigten sich bereits erste Krisenerscheinungen, die zu einer Neuorientierung und Umstrukturierung im Konzern führten.

<sup>8</sup> Diese Informationen wurden im Hamburger Weltwirtschaftsarchiv (HWWA) recherchiert. Für die Benutzung der ausgezeichneten Pressedokumentation möchte ich mich an dieser Stelle bedanken.

<sup>9</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, Drucksache 15/4900 (wie Anm. 3).

<sup>10</sup> Vgl. zur Entwicklung dieser Institution im Untersuchungszeitraum Wohnungsbaukreditanstalt Berlin, *Geschäftsberichte 1986-1992*, Berlin 1987-1993; Investitionsbank Berlin, *Tätigkeitsbericht 1993*, Berlin 1994.

<sup>11</sup> Vgl. Sparkasse der Stadt Berlin West, *Geschäftsbericht 1989*, Berlin 1990, 26-28, 33.

Kunden<sup>12</sup>. Im Baukreditgeschäft kam der öffentlichen Förderung eine gewisse Bedeutung zu<sup>13</sup>. Als Universalkreditinstitut war die Sparkasse auch im Depot-, Konsortial-, und Kartengeschäft sowie im Zahlungsverkehr tätig.<sup>14</sup> In seiner Gesamtheit kann das provisionsabhängige Geschäft der Sparkasse gegen Ende der 80er Jahre jedoch als relativ schwach bezeichnet werden<sup>15</sup>. Der Zeitraum bis 1990 war geprägt von einem sich ständig verstärkenden Ertragsdruck<sup>16</sup>, der aus einer Verteuerung der Passivseite der Bilanz, aufgrund einer Zunahme des Interbankengeschäftes sowie einer Umschichtung von Kundeneinlagen resultierte<sup>17</sup>. Aus Sicht der Sparkasse war dies eine Folge des Regionalprinzips, dessen Abschaffung der damalige Vorstandsvorsitzende Moser forderte. Für die weitere Expansion der Sparkasse sei „(...) ein Wirtschaftsraum mit mindestens 2,5 bis 3 Mio. Einwohnern nötig.“<sup>18</sup> Dementsprechend kann der Erwerb von Anteilen an der Weberbank KGaA im Jahr 1989 als ein Schritt zur Umgehung des Regionalprinzips aufgefasst werden<sup>19</sup>. Mit der Gründung der Landesbank Berlin (LBB) zum 1. Oktober 1990 wurde die bisher angestrebte Expansion möglich. Die LBB übernahm im Zuge der deutschen Einheit 70 Zweigstellen der Sparkasse Berlin Ost, was sich vor allem auf das Passivgeschäft positiv auswirkte<sup>20</sup> und eröffnete eine Anzahl von Repräsentanzen in Brandenburg. Strategisch zielte die LBB darauf ab, eine starke regionale Position aufzubauen, wobei man sich die Bayerische Vereinsbank zum Vorbild nahm<sup>21</sup>. Die beabsichtigte Stellung als Landeszentralbank in Brandenburg wurde allerdings nicht erreicht<sup>22</sup>. 1992 und 1993 wurde mittels Niederlassungen in London und Luxemburg der internationale Kapitalmarkt erschlossen<sup>23</sup>. Im Privatkundengeschäft sollte der „LBB Anlage- und Finanzierungsservice“ (AFS) vermögende Kundenpotentiale erschließen<sup>24</sup>. Eine Erweiterung des Angebotes in diesem Marktsegment stellt auch der Vertrieb geschlossener Immobilienfonds dar, wo 1993 eine erste Tranche über 218,5 Mio. DM aufgelegt wurde.

---

<sup>12</sup> Vgl. Sparkasse der Stadt Berlin West, *Geschäftsbericht 1987*, Berlin 1988, 26.

<sup>13</sup> Vgl. ebenda, 26-28.

<sup>14</sup> Vgl. Sparkasse der Stadt Berlin West, *Geschäftsbericht 1987*, Berlin 1988, 31f.; Sparkasse der Stadt Berlin West, *Geschäftsbericht 1989*, Berlin 1990, 38-40.

<sup>15</sup> So konnte die Berliner Bank einen deutlich höheren Provisionsüberschuss ausweisen. Vgl. die Kennzahlen in den Abb. 1 und 2.

<sup>16</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Sparkasse Berlin spürt Ertragsdruck*, in: Börsen-Zeitung 08.08.1989; Börsen-Zeitung, *Berliner Sparkasse unter Ertragsdruck*, in: Börsen-Zeitung 10.03.1990.

<sup>17</sup> Vgl. Sparkasse der Stadt Berlin West, *Geschäftsbericht 1988*, Berlin 1989, 18 sowie die Kennzahlen in Abb. 1.

<sup>18</sup> Handelsblatt, *Moser fordert Änderung des Sparkassengesetzes*, in: Handelsblatt 20.12.1988; Die Welt, *Sparkasse Berlin: Dividende für die Stadt wird fraglich*, in: Die Welt 15.03.1989.

<sup>19</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung, *Berliner Sparkasse steigt bei Weberbank ein*, in: Süddeutsche Zeitung 27.06.1989.

<sup>20</sup> Vgl. LBB, *Geschäftsberichte 1990-1991*, Berlin 1991-1992, 38 (1990), 19 (1991).

<sup>21</sup> Vgl. FAZ, *Landesbank Berlin sucht eigenständigen Weg*, in: FAZ 28.10.1991; Börsen-Zeitung, *Landesbank polsterte die Reserven*, in: Börsen-Zeitung 24.04.1991.

<sup>22</sup> Zit. in: Handelsblatt, *Kein gemeinsames Institut*, in: Handelsblatt 24.12.1991.

<sup>23</sup> Vgl. LBB, *Geschäftsberichte 1992-1993*, Berlin 1993-1994, 33 (1992), 36 (1993); Der Spiegel, *„Zweitwobnsitz für Ihr Geld“*, in: Der Spiegel 26 (1996), 96-100.

<sup>24</sup> Vgl. LBB, *Geschäftsbericht 1992*, Berlin 1993, 27f.

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>1) Bilanzsumme</b>	<b>18.488,8</b>	<b>21.468,4</b>	<b>22.970,6</b>	<b>31.281,1</b>	<b>40.361,5</b>	<b>81.096,8</b>	<b>107.521,6</b>	<b>113.827,4</b>	<b>143.295,6</b>	<b>168.790,2</b>
<b>2) Personal (Mitarbeiterzahl)</b>	<b>3.958</b>	<b>3.999</b>	<b>4.027</b>	<b>4.836</b>	<b>6.343</b>	<b>6.848</b>	<b>8.121</b>	<b>7.283</b>	<b>7.158</b>	<b>7.122</b>
<b>Passiva</b>										
<b>3) Verbindlichkeiten gegenüber Kunden</b>	<b>10.923,1</b>	<b>11.372,8</b>	<b>11.755,6</b>	<b>20.002,3</b>	<b>21.196,6</b>	<b>47.216,5</b>	<b>50.191,1</b>	<b>51.898,0</b>	<b>57.159,4</b>	<b>66.213,8</b>
3.1) Spareinlagen	6.686,5	6.746,8	6.591,3	7.666,0	8.885,2	9.325,0	10.336,3	11.325,9	13.045,3	14.538,7
3.2) täglich fällige Einlagen	1.552,6	1.717,2	1.736,3	7.787,5	5.875,3	5.589,7	6.594,3	6.521,1	8.305,7	11.381,7
3.3) Termineinlagen	2.225,3	2.424,5	2.917,3	4.004,2	5.829,5	31.647,6	32.556,9	33.289,2	34.985,3	39.413,4
<b>4) Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten</b>	<b>2.481,8</b>	<b>5.128,8</b>	<b>6.126,5</b>	<b>5.245,6</b>	<b>13.088,9</b>	<b>17.391,5</b>	<b>30.982,7</b>	<b>33.065,1</b>	<b>47.981,2</b>	<b>55.517,5</b>
<b>5) Schuldverschreibungen/ verbrieft</b> <b>Verbindlichkeiten</b>	<b>3.432,7</b>	<b>3.270,4</b>	<b>3.405,8</b>	<b>3.365,6</b>	<b>3.552,8</b>	<b>10.113,1</b>	<b>20.125,4</b>	<b>21.985,0</b>	<b>31.181,4</b>	<b>39.445,2</b>
<b>6) Rückstellungen</b>	<b>180,6</b>	<b>191,2</b>	<b>159,2</b>	<b>357,6</b>	<b>561,9</b>	<b>922,1</b>	<b>856,7</b>	<b>1.094,0</b>	<b>875,1</b>	<b>996,0</b>
<b>7) Eigenkapital</b>	<b>755,0</b>	<b>808,0</b>	<b>864,0</b>	<b>1.225,0</b>	<b>1.225,0</b>	<b>3.318,3</b>	<b>3.656,3</b>	<b>3.813,1</b>	<b>3.966,5</b>	<b>4.229,8</b>
<b>Aktiva</b>										
<b>8) Forderungen an Kunden</b>	<b>11.351,1</b>	<b>12.859,4</b>	<b>12.791,1</b>	<b>13.743,5</b>	<b>19.619,6</b>	<b>36.766,6</b>	<b>48.292,0</b>	<b>57.779,0</b>	<b>66.978,8</b>	<b>81.537,5</b>
8.1) Personalkredite/ Ab 93 Residualposten	2.669,0	2.824,0	2.992,0	N.A.	N.A.	N.A.	9.491,2	13.641,4	18.352,5	26.463,5
8.2) Realkredite	3.343,0	3.448,0	3.597,0	N.A.	N.A.	N.A.	20.105,4	21.920,7	24.367,0	26.525,1
8.3) Kommunalkredite	4.816,0	6.085,0	5.710,0	N.A.	N.A.	N.A.	18.149,4	21.669,1	23.692,3	27.979,9
<b>9) Forderungen an Kreditinstitute</b>	<b>2.563,7</b>	<b>3.932,0</b>	<b>5.551,4</b>	<b>6.905,0</b>	<b>8.676,7</b>	<b>25.416,6</b>	<b>31.771,6</b>	<b>28.252,0</b>	<b>42.706,5</b>	<b>54.314,3</b>
<b>10) Festverzinsliche Wertpapiere</b>	<b>2.935,5</b>	<b>3.265,6</b>	<b>2.895,6</b>	<b>4.820,7</b>	<b>5.974,1</b>	<b>11.728,2</b>	<b>18.873,0</b>	<b>15.818,2</b>	<b>21.259,2</b>	<b>19.989,6</b>
<b>GuV</b>										
<b>11) Zinsüberschuss</b>	<b>462,0</b>	<b>454,3</b>	<b>422,2</b>	<b>630,2</b>	<b>843,0</b>	<b>1.017,0</b>	<b>1.427,6</b>	<b>1.509,9</b>	<b>1.572,7</b>	<b>1.686,3</b>
<b>12) Provisionsüberschuss</b>	<b>46,7</b>	<b>51,8</b>	<b>74,3</b>	<b>94,0</b>	<b>129,5</b>	<b>187,2</b>	<b>307,7</b>	<b>336,4</b>	<b>319,8</b>	<b>355,9</b>
<b>13) Verwaltungsaufwand</b>	<b>318,9</b>	<b>328,6</b>	<b>349,1</b>	<b>430,5</b>	<b>766,6</b>	<b>858,1</b>	<b>1.067,3</b>	<b>1.124,2</b>	<b>1.195,2</b>	<b>1.196,4</b>
<b>14) Sonstiges Ergebnis</b>	<b>-2,3</b>	<b>-0,6</b>	<b>10,6</b>	<b>-41,6</b>	<b>-31,7</b>	<b>2,8</b>	<b>10,8</b>	<b>74,1</b>	<b>11,5</b>	<b>174,0</b>
<b>15) Risikovorsorge</b>	<b>60,8</b>	<b>66,5</b>	<b>90,8</b>	<b>179,2</b>	<b>108,3</b>	<b>183,7</b>	<b>147,9</b>	<b>298,8</b>	<b>199,8</b>	<b>133,7</b>
<b>16) Betriebsergebnis</b>	<b>126,7</b>	<b>110,4</b>	<b>67,2</b>	<b>72,9</b>	<b>65,9</b>	<b>165,2</b>	<b>535,3</b>	<b>477,9</b>	<b>510,2</b>	<b>950,5</b>
<b>17) Jahresüberschuss</b>	<b>60,0</b>	<b>60,0</b>	<b>23,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>338,0</b>	<b>409,7</b>	<b>417,8</b>	<b>883,5</b>

Abb. 1: Wichtige Kennzahlen der Sparkasse der Stadt Berlin (West)/LBB in Mio. DM<sup>25</sup>

Die Auflage der Fonds oblag zunächst der seit 1991 bestehenden LBB Grundstücksgesellschaft GmbH & Co KG sowie der 1993 erworbenen Bavaria Objekt- und Baubetreuung GmbH & Co. Vermögensverwaltung oHG<sup>26</sup>. Sie bildeten damit den Vorläufer für das Immobilien- und Baumanagement der Bankgesellschaft Berlin (IBG).

Die expansive Geschäftsentwicklung der Landesbank macht die Steigerung der Bilanzsumme von 23 Mrd. DM 1989 auf 107,5 Mrd. DM 1993 deutlich<sup>27</sup>. Auf der Aktivseite nahmen die Kommunalkredite bis 1993 auf etwa 50 % des Portfolios zu, während Immobilienkredite leicht auf 27 % zurückgingen. Privatkredite reduzierten sich auf etwa 3 %, während Firmenkredite geringfügig auf 20 % zunahmen<sup>28</sup>. Zins- und Provisionsüberschuss konnten von 1989 und 1993 um mehr als verdreifacht werden. Zwischen 1990 und 1992 wurde dennoch aufgrund stark gestiegener Verwaltungsaufwendungen<sup>29</sup> und einer gezielten Null-Gewinnpolitik des Vorstands<sup>30</sup> kein positiver Jahresüberschuss ausgewiesen. Die starke Ergebnisverbesserung 1993 ist auch

<sup>25</sup> Diese Kennzahlen basieren auf den Jahresabschlüssen der Sparkasse Berlin West bzw. der Landesbank Berlin (LBB). Vgl. Sparkasse der Stadt Berlin West, *Geschäftsberichte 1987-1989*, Berlin 1988-1990; LBB, *Geschäftsberichte 1990-1996*, Berlin 1991-1997. Die GuV-Kennzahlen wurden aus verschiedenen Positionen der Jahresabschlüsse zusammengefasst. Vgl. hierzu auch LBB, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 9.

<sup>26</sup> Zum Fondsvertrieb vgl. LBB, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 29f., 36ff.

<sup>27</sup> Vgl. Abb. 1. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass etwa 6 Mrd. DM auf die Vereinigung mit der Sparkasse der Stadt Berlin Ost und 33 Mrd. DM auf die Angliederung der WBK entfielen. Vgl. Börsen-Zeitung, *LB Berlin hält Vorjahresergebnis*, in: Börsen-Zeitung 17.12.1992.

<sup>28</sup> Vgl. LBB, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 33. Diese Zahlen berücksichtigen nicht die seitens der WBK/IBB vergebenen Kredite und decken sich daher nicht mit den bilanziellen Kennzahlen in Abb. 1.

<sup>29</sup> Die Mitarbeiterzahl verdoppelte sich bis 1993 auf 8121. Davon entfielen 718 Mitarbeiter auf die WBK (Vgl. LBB, *Geschäftsbericht 1992*, Berlin 1993, 41) und 1.700 Arbeitskräfte auf die Ostsparkasse (Vgl. Handelsblatt, *Übernahme der Ost-Berliner Sparkasse ein „Kraftakt“*, in: Handelsblatt 10.12.1990).

<sup>30</sup> So wurde insbesondere die Risikovorsorge deutlich gesteigert. Vgl. Börsen-Zeitung, *Landesbank polsterte die Reserven*, in: Börsen-Zeitung 25.04.1991; FAZ, *Landesbank auf Vorsorge bedacht*, in: FAZ 17.12.1992.

unter dem Gesichtspunkt einer trotz der konjunkturellen Verschlechterung<sup>31</sup> deutlich gesenkten Risikovorsorge zu sehen.

## 2.2 Die Berliner Bank AG

Die Berliner Bank AG wurde 1950 als Rechtsnachfolger des Berliner Stadtkontors West gegründet<sup>32</sup>. Ab Mitte der 70er Jahre expandierte das Institut zunehmend über die Berliner Stadtgrenzen hinaus. Nach einem Einstieg in das westdeutsche Großkundengeschäft erwarb es 1976 eine Mehrheitsbeteiligung an der Braunschweig-Hannoverschen Hypothekbank (BHH) und gründete 1977 die Berliner Bank International S.A. in Luxemburg. Zwischen 1983 und 1985 verschmolz die BB vier verschiedene Tochterinstitute zu der auf Bundesebene präsenten Allbank. Die Frankfurter Filiale wurde 1979 in eine Niederlassung umgewandelt der weitere Niederlassungen im Bundesgebiet folgten. Das bisher vollständig in Landesbesitz befindliche Institut wurde 1984 an der Börse teilprivatisiert, wobei das Land zunächst 76 % der Anteile hielt<sup>33</sup>.

Ähnlich der Sparkasse konnte die Berliner Bank als mittelgroßes Universalkreditinstitut mit regionalem Standbein umschrieben werden. Sie war jedoch nicht an das Regionalprinzip des Sparkassengesetzes gebunden. 1987 entfielen bereits 50 % des Aktivgeschäftes auf Kunden außerhalb Berlins<sup>34</sup>, die zu 90 % durch Passiva aus dem Berliner Raum refinanziert wurden<sup>35</sup>. Über eine stärkere Position als die Sparkasse verfügte die BB im Provisionsgeschäft sowie im Firmenkundengeschäft, auf das 66,5 % des Kreditvolumens entfielen<sup>36</sup>. Relativ schwach war die Position der BB im Emissionsgeschäft mit einem Anteil der Schuldverschreibungen an der Bilanzsumme von etwa 8,3 %, während sich die Sparkasse, die über ein Privileg zur Emission öffentlicher und mündelsicherer Schuldverschreibungen verfügte, zu 18,6 % über Anleihen refinanzierte<sup>37</sup>. Anders als die Sparkasse verfügte die BB über ein umfangreiches Beteiligungsgeflecht von Kapitalbeteiligungs-, Leasing-, Verwaltungs- und Servicegesellschaften, auf das 1989 50 % des Eigenkapitals entfielen<sup>38</sup>. Das größte Einzelengagement bildete nach Aussagen des Managements die Allbank<sup>39</sup>, die sich aufgrund hoher Wertberichtigungen in den

---

<sup>31</sup> Vgl. LBB, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 20f.

<sup>32</sup> Vgl. Klaus Hoffmann, *Notopfer Berlin*, in: *Manager Magazin* 10 (1991), 50-61, 52.

<sup>33</sup> Vgl. ebenda, 52-58; Annegret Schröder, *Im Kooperationsvertrag mit der der Gothaer Versicherung ist das bundesweite Vertriebsnetz besonders wertvoll*, in: *Handelsblatt* 19.05.1988.

<sup>34</sup> Vgl. Berliner Bank (im Folgenden BB), *Geschäftsbericht 1987*, Berlin 1988, 34.

<sup>35</sup> Vgl. BB, *Geschäftsbericht 1987*, Berlin 1988, 39.

<sup>36</sup> Vgl. BB, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 31; die Kennzahlen in Abb. 1 sowie Abb. 2.

<sup>37</sup> Vgl. die Kennzahlen in Abb. 1.

<sup>38</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 25. Mai 1989 in Berlin*, in: *Beilage zu Wertpapier* 13 (1989), 6.

<sup>39</sup> Vgl. ebenda, 5.

Jahren 1986 und 1987 zunächst als Verlustbringer erwies<sup>40</sup>. Die Gesamtverzinsung der Beteiligungen nahm sich 2 % 1988 und 4 % 1989 eher bescheiden aus<sup>41</sup>. Im Zuge der „Allfinanzstrategie“ des Managements wurde das Beteiligungsportfolio dennoch von 17 Gesellschaften in 1987 auf 60 Beteiligungen 1993 erweitert<sup>42</sup>. Ergänzt wurde diese Expansion durch eine zehnjährige Kooperation<sup>43</sup> mit der Gothaer Versicherung. Das Ziel dieser Vereinbarung, die auch eine wechselseitige Beteiligung beider Gesellschaften umfasste, bestand in einem Cross-Selling von Versicherungs- und Bankprodukten im Sinne der Allfinanzstrategie.

Aus den erläuterten Aktivitäten resultierte ein enormer Kapitalbedarf, wobei sich die BB im Gegensatz zur Sparkasse nicht in der Lage sah, diesen aus eigenen Gewinnrücklagen zu decken. Als Aktiengesellschaft unterlag die BB spätestens seit der Teilprivatisierung 1984 der Verpflichtung, eine marktgerechte Dividende auszuschütten. Angesichts anhaltender Ertragsprobleme wurden von 1987 bis 1991 keine Überschüsse in die Gewinnrücklage eingestellt, sondern in vollem Umfang an die Aktionäre ausgeschüttet. 1986 hatte das Institut sich sogar dazu außer Stande gesehen, da „Sondereffekte“ wie die „Stuttgarter Affäre“ über 75 Mio. DM gekostet hatten<sup>44</sup>. Verantwortlich waren anscheinend personaltechnische Probleme<sup>45</sup> sowie die ungünstige Wettbewerbssituation der Bank in Westdeutschland, die sich ihren Markteintritt durch niedrige Gewinnmargen und eine ungünstige Risikodisposition erkaufen musste.

Daher sah sich die BB gezwungen, ihren Eigenkapitalbedarf extern zu decken. Aufgrund der begrenzten Haushaltslage erwies sich das Land Berlin in dieser Hinsicht als „Bremser“<sup>46</sup>. Während die Gothaer Versicherung ihren Anteil in drei Stufen auf gut 25 % ausbaute, reduzierte sich die Beteiligung des Landes, das seine Optionsrechte an die Versicherung abgetreten hatte,

---

<sup>40</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 08. Juli 1988 in Berlin*, in: Beilage zu Die Aktiengesellschaft 8 (1988), 4.

<sup>41</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 22. Juni 1990 in Berlin*, in: Beilage zu Wertpapier 16 (1990), 2.

<sup>42</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 02. Juli 1993 in Berlin*, in: Beilage zu Wertpapier 17 (1993), 2; BB, *Geschäftsbericht 1987*, Berlin 1988, 56; BB, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 97ff.

<sup>43</sup> Vgl. BB, *Geschäftsbericht 1987*, Berlin 1988, 44f; Annegret Schröder, *Im Kooperationsvertrag mit der Gothaer Versicherung ist das bundesweite Vertriebsnetz besonders wertvoll*, in: Handelsblatt, 19.05.1988.

<sup>44</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 08. Juli 1988 in Berlin*, in: Beilage zu Die Aktiengesellschaft, 8 (1988), 1; Klaus Hoffmann, *Notopfer Berlin*, in: Manager-Magazin, 10 (1991), 52-58.

<sup>45</sup> Vgl. Manfred Poweleit, *Szenen einer Allfinanzzehe*, in: Manager-Magazin 8 (1987), 116-120, 120.

<sup>46</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 22. Juni 1990 in Berlin*, in: Beilage zu Wertpapier 16 (1990), 8f.

auf etwa 56 %<sup>47</sup>. Um die Landesmehrheit nicht durch weitere Kapitalerhöhungen zu gefährden, griff man zunächst auf Genussrechte zurück<sup>48</sup>.

Eine Verschärfung der Situation ergab sich 1990 aufgrund der absehbaren Verschärfung der Eigenkapitalrichtlinien im Zuge der Einführung des europäischen Binnenmarktes<sup>49</sup>, sowie der Öffnung der Ostmärkte seit dem Mauerfall. Bereits auf ihrer Hauptversammlung 1990 hatte die Berliner Bank die Expansion nach Ostberlin und Ostdeutschland auf die Agenda ihrer zentralen strategischen Ziele gestellt<sup>50</sup>, die in drei Stufen (Ostberlin, Berliner Umland, Niederlassungen in ostdeutschen Ballungszentren) erfolgen sollte<sup>51</sup>.

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>1) Bilanzsumme</b>	<b>15.800,0</b>	<b>18.156,8</b>	<b>19.581,5</b>	<b>21.556,2</b>	<b>40.280,5</b>	<b>43.914,2</b>	<b>45.725,3</b>	<b>46.482,1</b>	<b>41.264,8</b>	<b>47.210,0</b>
<b>2) Personal (Mitarbeiterzahl)</b>	<b>3.361</b>	<b>3.399</b>	<b>3.419</b>	<b>3.612</b>	<b>4.558</b>	<b>4.751</b>	<b>4.674</b>	<b>3.737</b>	<b>3.695</b>	<b>3.724</b>
<b>Passiva</b>										
<b>3) Verbindlichkeiten gegenüber Kunden</b>	<b>9.216,7</b>	<b>9.827,0</b>	<b>10.721,8</b>	<b>13.234,5</b>	<b>20.230,3</b>	<b>23.450,7</b>	<b>25.770,5</b>	<b>24.931,4</b>	<b>22.567,8</b>	<b>23.756,6</b>
3.1) Spareinlagen	2.174,8	2.220,1	2.161,5	2.351,4	2.556,4	2.650,6	2.919,3	3.012,1	2.973,4	2.914,3
3.2) täglich fällige Einlagen	2.440,3	2.764,6	2.979,1	4.158,6	5.641,9	5.959,2	6.567,9	6.349,5	7.535,1	9.199,6
3.3) Termineinlagen	4.601,6	4.842,3	5.581,2	6.724,5	12.032,0	14.840,9	16.283,3	15.569,8	12.059,4	11.642,8
<b>4) Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten</b>	<b>4.122,7</b>	<b>5.497,6</b>	<b>5.877,9</b>	<b>5.069,3</b>	<b>15.710,3</b>	<b>15.356,9</b>	<b>14.048,8</b>	<b>10.455,5</b>	<b>6.529,6</b>	<b>8.273,9</b>
<b>5) Schuldverschreibungen und verbriefte Verbindlichkeiten</b>	<b>1.307,8</b>	<b>1.498,2</b>	<b>1.542,1</b>	<b>1.652,2</b>	<b>1.791,5</b>	<b>1.908,6</b>	<b>1.989,0</b>	<b>6.803,3</b>	<b>8.241,8</b>	<b>11.356,3</b>
<b>6) Rückstellungen</b>	<b>219,5</b>	<b>217,7</b>	<b>236,5</b>	<b>269,7</b>	<b>388,7</b>	<b>403,6</b>	<b>439,0</b>	<b>354,5</b>	<b>409,4</b>	<b>671,3</b>
<b>7) Haftendes Kapital</b>	<b>750,0</b>	<b>852,5</b>	<b>973,0</b>	<b>1.064,5</b>	<b>1.819,3</b>	<b>2.355,8</b>	<b>2.410,0</b>	<b>2.271,4</b>	<b>2.271,4</b>	<b>2.270,9</b>
<b>8) Eigenkapital</b>	<b>664,3</b>	<b>715,4</b>	<b>784,5</b>	<b>874,5</b>	<b>1.627,9</b>	<b>2.162,9</b>	<b>2.215,5</b>	<b>2.271,4</b>	<b>2.271,4</b>	<b>2.270,9</b>
<b>Aktiva</b>										
<b>9) Forderungen an Kunden</b>	<b>7.538,7</b>	<b>8.809,8</b>	<b>9.985,0</b>	<b>10.784,8</b>	<b>23.070,9</b>	<b>27.278,7</b>	<b>28.812,6</b>	<b>28.885,8</b>	<b>23.065,3</b>	<b>24.951,6</b>
<b>10) Forderungen an Kreditinstitute</b>	<b>4.461,3</b>	<b>5.188,7</b>	<b>5.727,6</b>	<b>6.697,1</b>	<b>9.743,1</b>	<b>11.526,9</b>	<b>11.928,2</b>	<b>12.522,4</b>	<b>12.823,4</b>	<b>18.027,1</b>
<b>11) Festverzinsliche Wertpapiere</b>	<b>2.288,5</b>	<b>2.252,3</b>	<b>1.919,3</b>	<b>1.692,1</b>	<b>1.441,0</b>	<b>1.074,8</b>	<b>1.482,1</b>	<b>930,1</b>	<b>1.111,9</b>	<b>1.509,7</b>
<b>GuV</b>										
<b>12) Zinsüberschuss</b>	<b>372,9</b>	<b>405,7</b>	<b>367,3</b>	<b>418,0</b>	<b>552,1</b>	<b>839,8</b>	<b>1.016,3</b>	<b>992,6</b>	<b>933,5</b>	<b>944,3</b>
<b>13) Provisionsüberschuss</b>	<b>98,3</b>	<b>110,2</b>	<b>136,3</b>	<b>160,0</b>	<b>176,6</b>	<b>185,9</b>	<b>243,7</b>	<b>268,5</b>	<b>281,6</b>	<b>279,3</b>
<b>14) Handelsüberschuss</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>	<b>48,6</b>	<b>-4,9</b>	<b>22,2</b>	<b>52,5</b>
<b>15) Verwaltungsaufwand</b>	<b>353,7</b>	<b>384,3</b>	<b>403,7</b>	<b>444,6</b>	<b>517,1</b>	<b>665,4</b>	<b>820,4</b>	<b>714,3</b>	<b>758,3</b>	<b>861,9</b>
<b>16) Sonstiges Ergebnis</b>	<b>1,0</b>	<b>-7,4</b>	<b>-2,3</b>	<b>20,1</b>	<b>28,1</b>	<b>5,3</b>	<b>24,7</b>	<b>32,4</b>	<b>40,7</b>	<b>24,9</b>
<b>17) Risikovorsorge</b>	<b>75,9</b>	<b>29,2</b>	<b>57,3</b>	<b>103,2</b>	<b>167,6</b>	<b>258,2</b>	<b>300,9</b>	<b>407,6</b>	<b>374,7</b>	<b>1.457,7</b>
<b>18) Betriebsergebnis</b>	<b>42,6</b>	<b>95,0</b>	<b>40,3</b>	<b>50,3</b>	<b>72,1</b>	<b>107,4</b>	<b>212,0</b>	<b>166,7</b>	<b>145,0</b>	<b>-1.018,6</b>
<b>19) Jahresüberschuss</b>	<b>25,0</b>	<b>32,4</b>	<b>37,5</b>	<b>43,3</b>	<b>56,4</b>	<b>60,6</b>	<b>86,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Abb. 2: Wichtige Kennzahlen der Berliner Bank AG in Mio. DM<sup>52</sup>

Das Management der BB zeigte sich in Bezug auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung ausgesprochen optimistisch, sah sich aber in der Zwickmühle, nicht über die ausreichenden finanziellen Mittel für eine Expansion zu verfügen. Ende 1990 stieß die BB an die Grenzen der

<sup>47</sup> Vgl. Annegret Schröder, *Im Kooperationsvertrag mit der Gothaer Versicherung ist das bundesweite Vertriebsnetz besonders wertvoll*, in: Handelsblatt, 19.05.1988.; Handelsblatt, *Gutes Jahr soll Abstand zur Konkurrenz verringern*, in: Handelsblatt 05.07.1993.

<sup>48</sup> Vgl. Reinfried Fischer/Thomas Klanten, *Bankrecht: Grundlagen der Rechtspraxis*, 3. Aufl., Köln 2000, 76f.; BB, *Geschäftsbericht 1992*, Berlin 1993, 63f; Kennzahlen der Berliner Bank AG in Abb. 2.

<sup>49</sup> Bereits auf der Hauptversammlung 1988 hatte Vorstandssprecher Steinriede vor einer Verschärfung der Eigenkapitalgrundsätze gewarnt. Vgl. hierzu Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 08. Juli 1988 in Berlin*, in: Beilage zu Die Aktiengesellschaft, 8 (1988), 7f. sowie Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, *Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute in der Fassung vom 29.12.1992*, in: Bundesanzeiger 1992, 9763f.

<sup>50</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 22. Juni 1990*, in: Beilage zu Wertpapier 16 (1990), 1.

<sup>51</sup> Vgl. BB, *Geschäftsberichte 1990-1991*, Berlin 1991-1992, 40f. (1990), 41f. (1991).

<sup>52</sup> Die Kennzahlen basieren auf den Jahresabschlüssen der Berliner Bank AG. Vgl. hierzu BB, *Geschäftsberichte 1987-1996*, Berlin 1988-1997. Das haftende Kapital 7) umfasst neben dem Eigenkapital auch „Genussrechte“ und „Nachrangig haftende Verbindlichkeiten“. Die GuV-Kennzahlen wurden analog zum Vorgehen bei der Sparkasse/Landesbank ermittelt. Die Risikovorsorge 17) ergibt sich aus den „Abschreibungen auf Forderungen“ den „Abschreibungen auf Beteiligungen“, den „Aufwendungen aus Verlustübernahme“ abzüglich den „Zuschreibungen zu Forderungen“ sowie den „Zuschreibungen zu Beteiligungen“.

Eigenkapitalgrundsätze nach KWG<sup>53</sup>. In dieser Situation entschloss sich das Land Berlin zur Teilnahme an Kapitalerhöhungen in den Jahren 1991 und 1992<sup>54</sup>. Ein weiterer Anstieg des Eigenkapitals der BB ergab sich durch die Fusion mit der Stadtbank AG (ehemaliges Stadtkontor Ost) zum 1. Oktober 1991<sup>55</sup>. Damit war eine weitere Stufe der Expansion möglich geworden. 1993 bestanden bereits 28 Filialen in Ostberlin, 17 Filialen in Brandenburg, sowie Niederlassungen in Dresden, Erfurt, Leipzig, Magdeburg und Schwerin<sup>56</sup>. Die Bedeutung des Ostgeschäftes für das Wachstum der BB wird anhand der Bilanzkennzahlen deutlich<sup>57</sup>. Im Jahr der Stadtbankfusion 1991 erhöhten sich die Forderungen der Berliner Bank AG an Kunden um 114 % auf 23,1 Mrd. DM. Die Bilanzsumme nahm um 86,7 % auf 40,3 Mrd. DM zu. Von diesen Zuwächsen entfielen etwa 2/3 auf das Altgeschäft der Stadtbank AG<sup>58</sup>. Die in den Folgejahren erheblich verringerten Zuwächse im Aktiv- und Passivgeschäft lassen sich mit der Rückführung des Altgeschäftes der Stadtbank erklären. Das starke Wachstum wirkte sich auch auf den Ertrag aus, wobei vor allem der Zinsüberschuss deutlich zunahm. Ein deutlicher Anstieg ergab sich auch bei den Verwaltungsaufwendungen mit 103 % sowie der Risikovorsorge mit 200 %.

### 2.3 Die Berliner Pfandbrief-Bank

Die Berliner Pfandbrief-Bank wurde im 1868 als Berliner Pfandbriefinstitut gegründet. 1973 in Berliner Pfandbrief-Bank umbenannt, war das Institut seit 1970 als Kapitalsammelstelle nach § 17 BerlinFG tätig<sup>59</sup>. Zum 20.10.1992 wurde die Pfandbrief-Bank in die Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG (Berlin Hyp) umgewandelt<sup>60</sup>. Im Passivgeschäft refinanzierte sich die Pfandbrief-Bank in den 80er Jahren über Landesdarlehen, Kredite nach § 17 BerlinFG sowie Schuldverschreibungen, wobei den Berlinförderdarlehen hohe Bedeutung zukam<sup>61</sup>. Im Aktivgeschäft betrieb das „Realkreditinstitut“ neben der Durchleitung der Fördermittel nach § 17 BerlinFG Geschäfte mit Hypotheken- und Kommunaldarlehen. Das Immobilienkreditgeschäft konzentrierte sich auf die Finanzierung des sozialen Wohnungsbaus in Berlin. 1987 wurden von Kreditvolumen über 639,5 Mio. DM Kredite von 291 Mio. DM im sozialen Wohnungsbau und

---

<sup>53</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 22. Juni 1990*, in: Beilage zu Wertpapier 16 (1990), 8; Börsen-Zeitung, *Berliner Bank erhöht Kapital 4 : 1 zu 190 DM*, in: Börsen-Zeitung 11.05.1991.

<sup>54</sup> Vgl. Kennzahlen der Berliner Bank AG in Abb. 2.

<sup>55</sup> Vgl. Im Zuge der Fusion übernahm die BB 650 Mitarbeiter sowie 15 Filialen in Ostberlin. Vgl. Der Spiegel, „*Besonders elegant*“, in: Der Spiegel 2 (1992), 69.

<sup>56</sup> Vgl. BB, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 105-108.

<sup>57</sup> Vgl. Kennzahlen der Berliner Bank AG in Abb. 2.

<sup>58</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Berliner Bank erhöht Dividende und Kapital*, in: Börsen-Zeitung 28.04.1992.

<sup>59</sup> Vgl. Gunnar Enghusen, *Kreditinstitute mit Sonderaufgaben (X): Berliner Pfandbrief-Bank*, in: Die Bank 1 (1986), 28-29.

<sup>60</sup> Vgl. FAZ, *Berliner Pfandbrief-Bank wird zur Berlin Hyp*, in: FAZ 23.10.1992; Handelsblatt, *Wichtiger Schritt zur Berliner Banken-Holding*, in: Handelsblatt 23.10.1992.

<sup>61</sup> Vgl. Die hohe Bedeutung der § 17-Mittel zeigte sich z.B. beim Neuvolumen im Passivgeschäft, das deutlich von den Berlinardarlehen getragen wurde. Vgl. Berliner Pfandbrief-Bank, *Geschäftsberichte 1987-1989*, Berlin 1988-1990, 12 (1987), 15 (1988), 15 (1989).

152,5 Mio. DM im steuerbegünstigten und freifinanzierten Wohnungsbau vergeben, 91,7 Mio. DM entfielen auf gewerbliche Immobilien sowie 374,5 Mio. DM auf Kommunaldarlehen<sup>62</sup>.

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>1) Bilanzsumme</b>	<b>7.608,0</b>	<b>9.589,5</b>	<b>10.846,9</b>	<b>12.598,7</b>	<b>18.767,9</b>	<b>20.957,2</b>	<b>24.572,8</b>	<b>28.267,5</b>	<b>31.570,3</b>	<b>63.946,5</b>
<b>2) Personal (Mitarbeiterzahl)</b>	<b>107</b>	<b>113</b>	<b>122</b>	<b>138</b>	<b>144</b>	<b>156</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>205</b>	<b>414</b>
<b>Passiva</b>										
3) Schuldverschreibungen/ Ab 93 Verbriefte Verbindlichkeiten	2.051,1	2.729,6	2.937,8	2.889,2	3.704,8	5.756,1	6.048,4	7.789,5	10.642,5	30.935,6
4) Langfristige Verbindlichkeiten/ Ab 93 Verbindlichkeiten geg. Kunden	5.117,0	6.361,1	7.337,5	8.992,7	14.132,6	13.874,1	12.597,0	13.411,5	14.057,2	20.597,5
5) Kurzfristige Verb./ Ab 93 Verbindlichkeiten geg. Kreditinstituten	9,5	8,4	8,7	12,3	21,4	65,6	4.835,3	5.739,8	5.375,8	9.497,3
6) Rückstellungen	17,9	23,6	21,6	47,3	35,1	66,5	35,4	19,9	22,2	67,8
7) Eigenkapital	280,4	300,4	320,5	349,0	425,0	530,0	600,0	660,0	625,6	1.476,1
<b>Aktiva</b>										
8) Langfristige Forderungen/ Ab 93 Forderungen an Kunden	6.618,8	7.803,8	8.698,1	9.675,2	11.189,1	15.614,8	19.889,2	24.049,9	28.709,8	56.606,6
8.1) Hypotheken	4.613,9	5.235,4	5.910,7	6.719,0	7.963,6	10.370,1	12.526,2	14.837,5	17.798,3	33.074,0
8.2) Kommunaldarlehen	1.914,3	2.389,0	2.443,0	2.548,2	2.708,2	4.391,0	7.354,7	9.199,4	10.877,8	23.219,6
8.3) Sonstige	90,7	179,5	344,3	407,9	517,3	853,6	8,3	13,0	33,7	313,0
9) Kurzfristige Forderungen/ Ab 93 Forderungen an Kreditinstitute	603,4	1.075,6	1.450,3	2.211,0	6.264,8	2.640,2	3.251,4	3.196,0	1.847,5	5.605,5
10) Wertpapiere/ Ab 93 Festverzinsliche Wertpapiere	275,2	574,9	549,3	532,8	1.088,2	2.430,9	1.197,4	699,5	727,0	1.065,9
<b>GuV</b>										
11) Zinsüberschuss	61,5	66,3	80,0	116,5	164,5	261,2	222,8	165,2	175,1	385,7
12) Überschuss aus einmal. Erträgen/ Ab '93 Provisionsüberschuss	4,0	-10,6	-9,1	-16,6	-34,0	-2,7	-0,7	-6,0	-6,2	2,3
13) Verwaltungsaufwand	18,7	25,4	22,3	30,2	25,5	30,7	49,7	44,8	54,0	109,0
14) Sonstiges Ergebnis	2,2	2,5	0,6	-0,7	2,6	0,0	-8,0	-6,2	-8,1	-15,8
15) Risikoversorge	3,0	1,8	16,6	16,9	-0,4	45,4	10,9	27,6	39,5	134,3
16) Betriebsergebnis	46,0	31,0	32,6	52,1	108,0	182,4	153,5	80,6	67,3	128,9
17) Jahresüberschuss	30,3	20,0	20,0	28,5	76,0	105,0	70,0	76,8	40,5	154,3

Abb. 3: Wichtige Kennzahlen der Berliner Pfandbrief-Bank/Berlin Hyp in Mio. DM<sup>63</sup>

Aufgrund der zinsgünstigen Refinanzierung konnte das Institut vermutlich zu besseren Konditionen Hypothekendarlehen vergeben als die private Konkurrenz. Die Ausfallrisiken aus Geschäften im sozial geförderten Wohnungsbau dürften sich zudem in Grenzen gehalten haben. Dementsprechend bewegte sich die Risikoversorge auf außerordentlich niedrigem Niveau<sup>64</sup>. Eine Veränderung dieser eher „soliden“ Geschäftspolitik ergab sich im Zuge der deutschen Wiedervereinigung. Das Geschäftsvolumen konnte zu Beginn der 90er Jahre deutlich von 1987 von 1 Mrd. DM 1987 auf 6,5 Mrd. DM 1993 ausgeweitet werden<sup>65</sup>. Die gleiche Tendenz zeigt sich auch in der Bilanzsumme, die sich bis 1993 fast verdreifachte<sup>66</sup>. Dabei verlagerte sich der

<sup>62</sup> Vgl. hierzu Berliner Pfandbrief-Bank, *Geschäftsbericht 1987*, Berlin 1988, 13f.

<sup>63</sup> Vgl. hierzu die Kennzahlen in Abb. 3. Die Zahlen wurden den Jahresabschlüssen der Berliner Pfandbrief-Bank/Berlin Hyp entnommen. Vgl. hierzu Berliner Pfandbrief-Bank, *Geschäftsberichte 1987-1991*, Berlin 1988-1992; Berlin Hyp, *Geschäftsberichte 1992-1996*, Berlin 1993-1997. Aufgrund von Umstellungen im Bilanzierungsschema ab 1993 ergeben sich Probleme bezüglich der Benennung einzelner Unterpositionen. Die Position 2) wird ab 1993 als „Verbrieftes Verbindlichkeiten“, bezeichnet. Bis 1992 wurde zwischen kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten unterschieden, während ab 1993 zwischen Verbindlichkeiten gegenüber Kunden bzw. Kreditinstituten differenziert wird. Gleiches gilt für den Forderungsbestand. Bei den Wertpapieren 10) wird erst ab 1993 zwischen festverzinslichen und nicht festverzinslichen Papieren unterschieden. Die GuV-Kennzahlen wurden analog zur Berliner Sparkasse/LBB sowie der Berliner Bank ermittelt.

<sup>64</sup> Vgl. Berliner Pfandbrief-Bank, *Geschäftsberichte 1987-1988*, Berlin 1988-1989, 33 (1987), 35 (1988). So lag etwa das Verhältnis der anderen Rückstellungen zu den langfristigen Verbindlichkeiten der Bank bei nur 0,1% während z.B. die Sparkasse zum damaligen Zeitpunkt eine Quote von 0,8% und die Berliner Bank AG eine Quote von 1,5% aufwies. Vgl. dazu die Kennzahlen in den Abb. 1-3.

<sup>65</sup> Vgl. Berliner Pfandbrief-Bank, *Geschäftsbericht 1987*, Berlin 1988, 13; Berlin Hyp, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 19.

<sup>66</sup> Vgl. Kennzahlen in den Abb. 1-3. Gemessen an der Bilanzsumme wies die Pfandbrief-Bank ein stärkeres Wachstum auf als der Konzern der Berliner Bank und ein schwächeres als die Sparkasse. Allerdings ist anzumerken, dass die Pfandbrief-Bank dieses Wachstum allein aus eigener Kraft bestritten hatte, während bei der Sparkasse ein Teil des Bilanzwachstums durch Fusionen mit der Sparkasse Berlin Ost und der Wohnungsbaukreditanstalt verursacht wurde.

Schwerpunkt vom geförderten Wohnungsbau zu Gewerbeimmobilien<sup>67</sup>. 1993 betrug das Volumen im gewerblichen Neugeschäft 1,6 Mrd. DM. Das Neugeschäft in der Wohnungsbaufinanzierung stieg bis 1990 auf etwa 800 Mio. DM und ging bis 1993 wieder leicht auf 753 Mio. DM zurück<sup>68</sup>. Diese Entwicklung ist vor dem Hintergrund des Berliner Baubooms Anfang der 90er Jahre zu sehen. So äußerte sich Hypothekenbankchef Landowsky 1990 geradezu euphorisch über neue Geschäftsmöglichkeiten und sprach von einem Investitionsvolumen von bis zu 100 Mrd. DM<sup>69</sup>. Die deutlichste Änderung im Passivgeschäft war der Wegfall der Berlin-Darlehen<sup>70</sup>. Ab 1992 refinanzierte sich das Kreditinstitut fast vollständig über Schuldverschreibungen, wobei Volumina über 2,1 Mrd. bzw. 3 Mrd. in 1993 abgesetzt werden konnten<sup>71</sup>. Trotz der dadurch gestiegenen Refinanzierungskosten wurde der Jahresüberschuss bis 1993 auf 105 Mio. DM gesteigert<sup>72</sup>. Ausgesprochen verhalten entwickelte sich allerdings die Risikovorsorge der Bank. Die Rückstellungen der Jahre 1989 und 1990 entfielen praktisch ausschließlich auf den Wertpapierbereich<sup>73</sup>. Von einer nennenswerten Risikovorsorge im Kreditgeschäft kann somit trotz der Expansion in die Gewerbeimmobilienfinanzierung erst ab dem Jahr 1992 gesprochen werden.

### 3 Der Weg zur Bankgesellschaft

Erste Planungen bezüglich eines Zusammenschlusses der in Landesbesitz befindlichen Berliner Kreditinstitute gehen auf das Jahr 1988 zurück<sup>74</sup>. Sie betrafen zum damaligen Zeitpunkt die Sparkasse der Stadt Berlin West sowie den BB Konzern. Die Initiative ging von der Berliner Bank aus, was Vorstandssprecher Steinriede wie folgt begründete: „Wir haben nicht zwölf Jahre hart gearbeitet, um die engen Fesseln einer ausschließlich auf den Berliner Markt begrenzten Regionalbank abzustreifen und uns einen akzeptablen Platz unter den großen deutschen Geschäftsbanken zu erobern, damit wir uns nun wieder an den Rand drängen lassen.“<sup>75</sup>. Aus Sicht der Berliner Bank, auf deren schwierige Kapitalsituation bereits verwiesen wurde, sollte die angestrebte Fusion insbesondere das für die weitere Expansion benötigte Eigenkapital

---

<sup>67</sup> Vgl. Berliner Pfandbrief-Bank, *Geschäftsberichte 1988-1991*, Berlin 1989-1991, 16 (1988), 16 (1989), 16 (1990); 16 (1991); Berlin Hyp, *Geschäftsberichte 1992-1993*, Berlin 1993-1994, 17 (1992), 19 (1993).

<sup>68</sup> Vgl. Berliner Pfandbrief-Bank, *Geschäftsberichte 1988-1991*, Berlin 1989-1991, 16 (1988), 16 (1989), 16 (1990); 16 (1991); Berlin Hyp, *Geschäftsberichte 1992-1993*, Berlin 1993-1994, 17 (1992), 19 (1993).

<sup>69</sup> Vgl. Handelsblatt, *Die Bereitstellung erforderlicher Mittel ist ohne steuerliche Anreize nicht machbar*, in: Handelsblatt 06.04.1990.

<sup>70</sup> Vgl. Berliner Pfandbrief-Bank, *Geschäftsbericht 1991*, Berlin 1992, 14.

<sup>71</sup> Vgl. Berlin Hyp, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 22.

<sup>72</sup> Diese bestanden durch die Umwandlung des Institutes in eine AG. Vgl. Berlin Hyp, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 21.

<sup>73</sup> Vgl. Berliner Pfandbrief-Bank, *Geschäftsberichte 1989-1991*, Berlin 1990-1992, 38 (1989), 38 (1991).

<sup>74</sup> Vgl. BB, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 23f.

<sup>75</sup> Aussage von Wolfgang Steinriede zit. in Klaus Klemper, „Die Fusion von Berliner Bank und Sparkasse ist eine große Chance“, in: FAZ 30.09.1989.

beschaffen<sup>76</sup>. Da sich das Land Berlin 1988 sowohl einer Kapitalerhöhung als auch einer Reduzierung der Mehrheitsbeteiligung verweigerte, sah sich das Management einem Dilemma von Desinvestment und potentieller Übernahme ausgesetzt<sup>77</sup>. Die Eigenkapitalsituation der Sparkasse gestaltete sich günstiger, da diese in den 80er Jahren umfassende Rücklagen gebildet hatte und als öffentliches Kreditinstitut mit geringeren Ausschüttungen belastet war<sup>78</sup>.

Die Probleme der Sparkasse lagen in eher in ihren fehlenden Investitionsmöglichkeiten. Im Dezember 1988 und noch einmal ultimativ im September 1989<sup>79</sup> hatte der Vorstandsvorsitzende Moser die Beseitigung der Beschränkungen des Regionalprinzips gefordert und sich zweifelnd über die bisherige Struktur der Sparkassenorganisation geäußert<sup>80</sup>. Nachdem sich die Sparkasse zunächst im März 1989 noch wenig begeistert über die Annäherungsversuche der Berliner Bank gezeigt hatte, wurde ein entsprechendes Vorgehen im September desselben Jahres mit Verweis auf die Anforderungen des europäischen Binnenmarktes begrüßt<sup>81</sup>. Dieser ursprüngliche Plan sah eine Verschmelzung beider Unternehmen in Rechtsform einer AG vor<sup>82</sup>. Aus Sicht der Sparkasse sind hier zwei Vorteile zu nennen. Durch eine Volfusion wäre das Regionalprinzip unterlaufen und damit eine Expansion der Sparkasse möglich worden. Zudem hätte die Sparkasse das bereits bestehende überregionale Vertriebsnetz der BB für ihre eigenen Produkte nutzen können<sup>83</sup>. Als weitere Argumente für die beabsichtigte Fusion wurden folgende Punkte angeführt:

- Beide Gesellschaften würden sich mit ihren Produkten beim Aufbau eines Allfinanzangebotes ergänzen<sup>84</sup>.
- Die „Passivlastigkeit“ des Geschäftes der Berliner Sparkasse würde einen Ausgleich gegenüber der „Aktivlastigkeit“ der Berliner Bank bieten<sup>85</sup>.
- Durch eine Zusammenlegung der beiden Institute sollten umfangreiche Kosten der Zentralverwaltungen eingespart werden. Diese Effekte bezifferte Steinriede 1992 auf 400

---

<sup>76</sup> Vgl. Klemper, „Die Fusion von Berliner Bank und Sparkasse ist eine große Chance“, in: FAZ, 30.09.1989.

<sup>77</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 22. Juni 1990*, in: Beilage zu Wertpapier 16 (1990), 6f.

<sup>78</sup> Vgl. FAZ, *Quellensteuer verunsichert die Sparer*, in: FAZ 12.03.1988.

<sup>79</sup> Vgl. Handelsblatt, *Moser fordert Änderung des Sparkassengesetzes*, in: Handelsblatt 20.12.1988; FAZ, *Berliner Sparkasse wird Berlin zu klein*, in: FAZ 21.12.1988; Börsen-Zeitung, *Überregionales Wachstum angepeilt*, in: Börsen-Zeitung 12.09.1989.

<sup>80</sup> Vgl. Handelsblatt, *Moser fordert Änderung des Sparkassengesetzes*, in: Handelsblatt 20.12.1988.

<sup>81</sup> Vgl. Handelsblatt, *Moser: „Wir haben es nicht nötig, mit anderen Instituten zu fusionieren“*, in: Handelsblatt 10.03.1989; Handelsblatt, *Berliner Sparkasse hält eine Fusion mit der Berliner Bank für wünschenswert*, in: Handelsblatt 19.09.1989.

<sup>82</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *In Berlin Fusion von Bank und Sparkasse möglich*, in: Börsen-Zeitung 19.09.1989.

<sup>83</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 22. Juni 1990*, in: Beilage zu Wertpapier 16 (1990), 6f; Die Welt, *Berliner Bank zieht's nach Osten*, in: Die Welt 04.05.1990.

<sup>84</sup> So verfügte die Sparkasse mit der Weberbank über ein eigenes Privatbankhaus, über die Landesbausparkasse und eine Kooperation mit der Feuersozietät/öffentliche Leben. Die Berliner Bank war hingegen über ihre Tochtergesellschaften im Leasinggeschäft sowie im Geschäft mit Beteiligungskapital aktiv, verfügte über die Kooperation mit der Gothaer Versicherung, und war überregional an der Allbank, der Berliner Bank International S.A. sowie der Braunschweig-Hannoverschen Hypothekenbank beteiligt.

<sup>85</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Eine Fusion der Logik*, in: Börsen-Zeitung 19.09.1989.

Mio. DM jährlich<sup>86</sup>, während 1990 nach Prüfung durch zwei unabhängige WP-Gesellschaften noch 100 Mio. DM veranschlagt worden waren<sup>87</sup>. Potentielle Kosteneinsparungen sollten sich auch durch eine Straffung der Filialnetze in Berlin ergeben. Jedoch bezweifelte Sparkassenchef Moser bereits 1989, dass eine Fusion zu einem Abbau von Arbeitsplätzen führen würde. In der Vereinigungsphase sei vielmehr mit einem gesteigerten Arbeitsbedarf zu rechnen<sup>88</sup>.

Die Initiative der beiden Bankvorstände wurde von der Berliner Öffentlichkeit gemischten „Gefühlen“ aufgenommen. Der ehemalige CDU-Senat hatte die Fusion befürwortet<sup>89</sup>. Auch die neue Landesregierung aus SPD und Alternativer Liste (AL) äußerte sich durch Finanzsenator Norbert Meisner sowie Bürgermeister Momper (beide SPD) erfreut<sup>90</sup>. Widerstände kamen aus Teilen der SPD und insbesondere der AL<sup>91</sup>. Gegner einer Fusion waren auch die Gewerkschaften HBV und ÖTV<sup>92</sup> sowie Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV), dessen Vorsitzender Geiger „systemverändernde Konsequenzen“ vermutete<sup>93</sup>. Eine Intervention des Verbandes in Richtung der Berliner Landesregierung verlief jedoch eher glücklos, da Momper eine Verlegung des geplanten Sparkassenzentralinstitutes an die Spree forderte<sup>94</sup>. Skeptisch zeigte sich auch das Bundeskartellamt<sup>95</sup>.

Die Bankvorstände reagierten auf den öffentlichen Widerstand mit einer Adaption des Konzeptes, das nun eine Holdinglösung vorsah. Die Sparkasse könne weiterhin Mitglied im DSGV bleiben<sup>96</sup>, müsse allerdings in eine AG umgewandelt werden. Eine Verschlechterung der Position der Fusionsbefürworter ergab sich aus Entscheidung des BAKred, der Sparkasse für den Fall einer Privatisierung das Anrecht auf die Führung ihres Namens zu entziehen<sup>97</sup>. Angesichts der „vertrackten Lage“ wurde die Fusion zunächst aufgeschoben<sup>98</sup>. Sparkasse und Berliner Bank konzentrierten sich im Zuge der Wiedervereinigung auf den Zusammenschluss mit ihren ostdeutschen Schwesterinstituten. In diesem Sinne ist die Gründung der Landesbank Berlin zu sehen, in der Finanzsenator Meisner nicht eine Aufgabe, sondern eine Streckung des Holding-

---

<sup>86</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Optionen für eine große Berliner Bank*, in: Der langfristige Kredit 1 (1992), 18-20.

<sup>87</sup> Vgl. Die Welt, *Berliner Bank zieht's nach Osten*, in: Die Welt 04.05.1990.

<sup>88</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *In Berlin Fusion von Bank und Sparkasse möglich*, in: Börsen-Zeitung 19.09.1989.

<sup>89</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, Protokoll des Ausschusses für Wirtschaft, 17.09.1990, 11. Wahlperiode, 20. Sitzung (künftig 11/20), 2; Ders., Plenarprotokoll, 27.09.1990, 11/42, 2196.

<sup>90</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Fusion der Berliner Bank mit Sparkasse befürwortet*, in: Börsen-Zeitung 21.10.1989; Taz, *Zündstoff für den rot-grünen Senat*, in: Taz 19.09.1989; Börsen-Zeitung, *„Fusion der Logik“ hat sich festgefahren*, in: Börsen-Zeitung 30.01.1990.

<sup>91</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *„Fusion der Logik“ hat sich festgefahren*, in: Börsen-Zeitung, 31.01.1990; Abgeordnetenhaus Berlin, Protokoll des Ausschusses für Wirtschaft, 17.09.1990, 11/20, 2.

<sup>92</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *„Fusion der Logik“ hat sich festgefahren*, in: Börsen-Zeitung 30.01.1990.

<sup>93</sup> Zit. in Horst Buchwaldt/Annette Littmann, *Berliner Besonderheit*, in: Wirtschaftswoche 41 (1989), 290-291.

<sup>94</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *„Fusion der Logik“ hat sich festgefahren*, in: Börsen-Zeitung 30.01.1990.

<sup>95</sup> Vgl. FAZ, *In Berlin bahnt sich eine große Bankenfusion an*, in: FAZ 19.09.1989.

<sup>96</sup> Vgl. Börsen-Zeitung: *Fusionsabsicht in Berlin bekräftigt*, in: Börsen-Zeitung 14.02.1990.

<sup>97</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Bankenaufsicht blockiert Sparkassen-AG*, in: Börsen-Zeitung 12.07.1990.

<sup>98</sup> Vgl. Uli-Schulte Döinghaus/Henning Krumrey, *Begeisterung im Osten*, in: Wirtschaftswoche 20 (1990), 197-200.

Konzeptes sah<sup>99</sup>. Am 27.09.1990 wurde das Gesetz über die Errichtung der Landesbank Berlin – Girozentrale – beschlossen<sup>100</sup>, das der Sparkasse die seit Ende der 80er Jahre geforderte Bewegungsfreiheit verschaffte.

Die Kapitalprobleme der BB waren jedoch, angesichts der angestrebten Expansion, mittelfristig weder durch die Fusion mit der Berliner Stadtbank AG noch durch die Kapitalerhöhungen des Landes 1991/92 zu lösen<sup>101</sup>. Die BB hielt wohl auch deshalb an ihren Vereinigungsplänen fest<sup>102</sup>. In die Planungen wurden nun auch die Kapitalsammelstellen Wohnungsbaukreditanstalt Berlin sowie die Berliner Pfandbrief-Bank einbezogen<sup>103</sup>, die sich mit dem Wegfall der Berlinförderung zum 31.12.1991 vor Refinanzierungsproblemen sahen<sup>104</sup>. Dabei musste die Einbeziehung der WBK aufgrund ihrer umfangreichen Eigenkapitalreserven als attraktiv erscheinen<sup>105</sup>, während bei der Pfandbrief-Bank die Wachstumschancen des Berliner Immobilienmarktes von Bedeutung gewesen sein mögen<sup>106</sup>. Mit einer Mehrheitsbeteiligung an der „Braunen Hanne“ verfügte die BB über ein erfahrenes Realkreditinstitut, das im bundesdeutschen Markt aufgestellt war und für eine Fusion mit der bisher einseitig auf Berlin konzentrierten Pfandbrief-Bank zur Verfügung stand. Als Alternative zum bisherigen Holdingkonzept wurde mit dem Auslaufen der Berlinförderung eine sog. „kleine Lösung“ diskutiert, die eine Vereinigung von BB und Pfandbrief-Bank sowie von Landesbank und WBK vorsah<sup>107</sup>. Der neue Finanzsenator Elmar Pieroth bevorzugte allerdings eine „große Lösung“, die alle vier Banken einschloss. Dabei scheint der bereits vom ehemaligen Finanzsenator Meisner verfolgte Gedanke der Aktivierung von Landesvermögen eine wichtige Rolle gespielt zu haben. Durch Einbringung der landeseigenen Institute in eine privatrechtliche Holding, mit anschließender Veräußerung der Anteile bis zu einer Quote von 50 %, ließen sich nach damaliger Berechnung Einnahmen von etwa einer Mrd. DM erzielen<sup>108</sup>. Demgegenüber scheint das Interesse der Landesbank an einer großen Lösung angesichts der

---

<sup>99</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Berlin ordnet Bankbeteiligungen neu*, in: Börsen-Zeitung 21.09.1990.

<sup>100</sup> Vgl. Gesetz über die Errichtung der Landesbank Berlin - Girozentrale - vom 27.September 1990, in: GVBl. Berlin 1990, 2115ff.

<sup>101</sup> Vgl. Frankfurter Rundschau, *Berliner Bank breitet sich aus*, in: Frankfurter Rundschau 07.12.1990.

<sup>102</sup> Vgl. ebenda; Börsen-Zeitung, *Berliner Bank erhöht Kapital um 300 Mill. DM*, in: Börsen-Zeitung 19.04.1991; Börsen-Zeitung, *Berliner Bank steigert Ergebnis*, in: Börsen-Zeitung 08.06.1991; Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 07. Juni 1991 in Berlin*, in: Beilage zu Wertpapier 15 (1991); Ders., *Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 26.06.1992 in Berlin*, in: Beilage zu Wertpapier 16 (1992).

<sup>103</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Chancen für einen kompletten Allfinanzkonzern*, in: Börsen-Zeitung 09.02.1991.

<sup>104</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, *Vorlage - zur Beschlussfassung - über Gesetz über die Umwandlung der Berliner Pfandbrief-Bank in eine Aktiengesellschaft*, Drucksache 12/1656.

<sup>105</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *WBK bereitet sich auf Fusion vor*, in: Börsen-Zeitung 17.06.1992.

<sup>106</sup> Vgl. Taz, *SPD für Landowsky*, in: Taz 01.09.1989.

<sup>107</sup> Neben den bereits erörterten Modellen waren auch zahlreiche andere Konstruktionen im Gespräch. So wurden bereits bei der Senatsverwaltung unter Momper mehr als zwölf Modelle diskutiert. Vgl. Börsen-Zeitung, *Berlin ordnet Bankbeteiligungen neu*, in: Börsen-Zeitung 21.09.1990.

<sup>108</sup> Vgl. ebenda.

umfangreichen Wachstumspotentiale des Einigungsbooms<sup>109</sup> und einer beabsichtigten gemeinsamen Landesbank von Berlin und Brandenburg zurückgegangen zu sein<sup>110</sup>.

Nichtsdestotrotz stellten Steinriede und Landowsky im April 1992 eine „große Lösung“ bis zum 1. Januar 1994 in Aussicht<sup>111</sup>. Am 16. Juni 1992 beschloss der Senat, die große Lösung der Berliner Institute voranzutreiben<sup>112</sup>.

Mit der Gründung des Konzerns wurden nach offiziellen Angaben folgende Ziele verfolgt<sup>113</sup>:

- Die Kapitalspielräume der dem Land gehörenden Kreditinstitute sollten voll genutzt und die vorhandenen Ressourcen effizient am Markt eingesetzt werden.
- Der Konzern sollte eine hohe Finanzierungskraft für die Aufgaben und Investitionen in Berlin aufweisen.
- Das Land sollte weiter einen entscheidenden Einfluss ausüben können.
- Der Landeshaushalt sollte nicht durch weitere Kapitalzuführungen in Anspruch genommen werden.
- Der Bankplatz Berlin sollte gestärkt werden.

Angesichts der Datenlage kann die Entlastung des Berliner Landeshaushaltes als ein wesentliches Element des Konzeptes Bankenholding gelten<sup>114</sup>. Betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten kam hingegen in den Erörterungen des Abgeordnetenhauses nur eine untergeordnete Bedeutung zu<sup>115</sup>. Im Juni 1992 zeigten sich erste Konflikte zwischen den Verhandlungsparteien<sup>116</sup>. So wehrte sich Sparkassenchef Moser gegen die Versuche einiger Politiker die Landesbank als „(...) größtes und ertragsstärkstes Kreditinstitut in Berlin (...)“<sup>117</sup>, in eine Sparkasse und eine Bank zu zerlegen. In einem eigenen Entwurf lehnte sich die Landesbank an das Konzept der öffentlich-rechtlichen

---

<sup>109</sup> Vgl. die Kennzahlen der Sparkasse/LBB in Abb. 1.

<sup>110</sup> Vgl. Klaus Hoffmann, *Notopfer Berlin*, in: Manager-Magazin 10 (1991), 61; Börsen-Zeitung, *Berliner Bankenfusion wird konkreter*, in: Börsenzeitung 07.09.1991.

<sup>111</sup> Vgl. FAZ, *Fusion der Berliner Banken wieder in Sicht*, in: FAZ 01.04.1992; FAZ, *Berliner Bankfusion soll 1994 vollzogen sein*, in: FAZ 06.04.1992.

<sup>112</sup> Vgl. Neue Zürcher Zeitung, *Offene Fragen zur Berliner Bankenfusion*, in: Neue Zürcher Zeitung 20.06.1992.

<sup>113</sup> Vgl. zum Folgenden Abgeordnetenhaus Berlin, *Vorlage - zur Beschlussfassung - über das Gesetz zur Änderung des Gesetzes über die Errichtung der Landesbank Berlin - Girozentrale - sowie über das Gesetz über die Errichtung der Investitionsbank Berlin*, Drucksache 12/2096, 2.

<sup>114</sup> Zu diesem Ergebnis kommt auch der Untersuchungsausschussbericht, wobei allerdings die Möglichkeit einer Aktivierung von Landesvermögen nur am Rande Erwähnung findet. Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, Drucksache 15/4900 (wie Anm. 3), 59ff., 128.

<sup>115</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, Inhalts-Protokoll des Ausschusses für Wirtschaft, 17.09.1990, 11/20, 1-5; Ders., Inhalts-Protokoll des Ausschusses für Wirtschaft, 24.09.1990, 11/21, 1-4; Ders., Plenarprotokoll 27.09.1990, 11/42, 2196-2199; Ders., Inhalts-Protokoll des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie, 31.08.1992, 12/21, 4-7; Ders., Inhalts-Protokoll des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie, 14.09.1992, 12/22, 2-7; Ders., Inhalts-Protokoll des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie, 09.11.1992, 12/26, 2-11; Ders., Plenarprotokoll, 12.11.1992, 12/39, 3171-3178; Ders., Plenarprotokoll, 21.10.1993, 12/54, 4595-4597; Ders., Inhalts-Protokoll des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie, 25.10.1993, 12/38, 4-14; Ders., Inhalts-Protokoll des Hauptausschusses, 27.10.1993, 12/76, 39-44; Ders., Plenarprotokoll, 28.10.1993, 12/55, 4669-4674.

<sup>116</sup> Vgl. Neue Zürcher Zeitung, *Offene Fragen zur Berliner Bankenfusion*, in: Neue Zürcher Zeitung 20.06.1992.

<sup>117</sup> Zit. in Börsen-Zeitung, *Moser: Spaltung der LBB vermeiden*, in: Börsen-Zeitung 07.05.1992.

DSL-Bank an, an der eine privatrechtliche Holding mittels einer atypisch stillen Beteiligung engagiert war<sup>118</sup>. Die BB bemängelte, der Anschluss der Berliner Bank an eine neu zu gründende Holding könnte eine Klage freier Aktionäre gegen den für die Konzernierung notwendigen Beherrschungsvertrag provozieren. Zudem pochte die Gothaer Versicherung, der als Großaktionär der BB AG letztlich eine Sonderzahlung von 50 Mio. DM zugestanden wurde, auf die weiterhin zu gewährleistende Fungibilität ihrer Aktien<sup>119</sup>. Der BB-Vorstand favorisierte daher ein Konzept, das von der Gründung einer neuen Holdinggesellschaft absah und stattdessen die Umwandlung der Berliner Bank AG in eine Holding befürwortete<sup>120</sup>. Landesbank wie auch Pfandbrief-Bank sollten als Sacheinlage in die BB eingelegt, das operative Geschäft der Berliner Bank in eine neue Tochtergesellschaft ausgelagert werden. Trotz erheblicher Vorbehalte in der Landesbank und im Abgeordnetenhaus konnte sich die BB in diesem Punkt durchsetzen<sup>121</sup>. Im Gegenzug bestand die Landesbank darauf, dass sie den Traditionsnamen „Berliner Sparkasse“ sowie ihr eigenes Filialnetz weiter fortführen konnte. Damit war der getrennte Marktauftritt bereits vorgezeichnet<sup>122</sup>.

Zum 31.12.1992 wurde die WBK als Investitionsbank Berlin in die LBB eingebracht<sup>123</sup>. Mit diesem Vorgehen, das darauf abzielte, steuerfrei realisierte Eigenkapitalreserven aus dem Wirtschaftsförderungsgeschäft für die Bankgesellschaft nutzbar zu machen, provozierte das Land Berlin analog zum Fall WestLB eine Klage des Bankenverbands mittel- und ostdeutsche Länder<sup>124</sup>, die letztlich zur Ausgründung der IBB aus der LBB im Jahr 2004 führte<sup>125</sup>.

Von Seiten des Landes war zunächst eine Beteiligungsquote an der Holding von 80 %-90 % vorgesehen, letztlich konnten aber nur 67 % realisiert werden<sup>126</sup>. Ursächlich dafür dürften, neben einer entgegen ursprünglicher Planungen durchgeführten Barkapitalerhöhung<sup>127</sup>, auch die im Rahmen der Konzerngründung angewendeten Bewertungsgrundsätze gewesen sein. Die Bewertung erfolgte durch die Prüfungsgesellschaften der Kreditinstitute sowie die Investmentbank Goldman Sachs<sup>128</sup>, wobei der Vorgang von Konflikten zwischen BB und LBB

---

<sup>118</sup> Vgl. ebenda; Handelsblatt, *Moser lehnt ein Fusionskonzept zur Haushaltskonsolidierung ab*, in: Handelsblatt 22.05.1992.

<sup>119</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, AHaupt, 27.10.1993, 12/76, 44, 75.

<sup>120</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Gegenvorschläge zur Berlin-Fusion*, in: Börsen-Zeitung 27.06.1992; Neue Zürcher Zeitung, *Offene Fragen zur Berliner Bankenfusion*, in: Neue Zürcher Zeitung 20.06.1992.

<sup>121</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, Plenarprotokoll, 28.10.1993, 12/55, 4671f.

<sup>122</sup> Vgl. Handelsblatt, *Der Kapitalverbund kann auch mit der kleinen Fusion verwirklicht werden*, in: Handelsblatt 21.04.1993.

<sup>123</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Berlin gründet Investitionsbank*, in: Börsen-Zeitung 28.10.1992; Gesetz zur Änderung des Gesetzes über die Errichtung der Landesbank Berlin - Girozentrale - sowie das Gesetz über die Errichtung der Investitionsbank Berlin, in: GVBl. Berlin 1992, 345f.

<sup>124</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Bankenverband gegen Berliner Investitionsbank*, in: Börsen-Zeitung 03.11.1992.

<sup>125</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 2004*, Berlin 2005, 6f.

<sup>126</sup> Vgl. Handelsblatt, *Der Kapitalverbund kann auch mit der kleinen Fusion verwirklicht werden*, in: Handelsblatt 21.04.1993; Handelsblatt, *Bankgesellschaft Berlin: Grundkapital erhöht*, in: Handelsblatt 04.02.1994.

<sup>127</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 82.

<sup>128</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Berlin Hyp aus der Taufe gehoben*, in: Börsen-Zeitung 23.10.1992; Handelsblatt, *Der Kapitalverbund kann auch mit der kleinen Fusion verwirklicht werden*, in: Handelsblatt, 21.04.1993; Andreas Henry, „Alle wollen es“, in: Die Wirtschaftswoche 40 (1993), 142-143.

geprägt war. Nach Auffassung der BB war bei der Bewertung zu berücksichtigen, dass bei der LBB „(...) noch sehr viel investiert werden müsste, wenn die LBB sich einen neuen Markt erschließen würde.“<sup>129</sup> Im Ergebnis wurde bei der Landesbank für die mangelhafte Fungibilität ihrer Anteile ein Abschlag von 9 % vorgenommen<sup>130</sup>, wodurch die Berliner Bank als wertvollste Gründungsgesellschaft galt<sup>131</sup>. Das Verfahren hatte wohl auch zur Konsequenz, dass die BB 1994 über vier und die LBB nur über drei Vorstände im Konzern verfügte<sup>132</sup>. Die Bewertungsgrundsätze wurden vom Landesrechnungshof Berlin scharf kritisiert. Bei der LBB seien Vorteile, wie die gute Eigenkapitalausstattung und die Gewährträgerhaftung des Landes, nicht berücksichtigt worden<sup>133</sup>. In der Tat ist anzuzweifeln, dass die Bewertung von Landesbank und Berliner Bank 1993 nach einheitlichen Kriterien erfolgte<sup>134</sup>. Dementsprechend kam der Untersuchungsausschuss des Abgeordnetenhauses zu dem Ergebnis, die BB sei, mit Folge eines gesteigerten Eigenkapitalausweises der Holding, massiv überbewertet worden<sup>135</sup>.

## 4 Die Bankgesellschaft Berlin

### 4.1 Konzernstruktur und -aufbau

Im Zuge der Gründung waren teils gegensätzliche Ziele verfolgt worden. Die geplante Holding sollte dem Rechtsmantel der alten Berliner Bank entsprechen, was die Aquisition von strategischen Investoren und von Eigenkapital vereinfachte, die Fungibilität der Anteile erhöhte und damit die Aktivierung von Landesvermögen ermöglichte, und zudem Streitigkeiten mit Altaktionären der BB vermied<sup>136</sup>. Weiterhin sollte der öffentlich-rechtliche Status der Landesbank erhalten bleiben, da andernfalls ein Verlust des Traditionsnamens „Berliner Sparkasse“ drohte und die Gewährträgerhaftung des Landes mit einem guten Rating und damit günstigen Refinanzierungsmöglichkeiten verbunden war<sup>137</sup>. Die bisherige Sonderstellung einschließlich Steuerbefreiung der IBB sollte durch die Einbringung der Landesbank in die Holding jedoch nicht tangiert werden. Diese Ziele konnten letztlich dadurch erreicht, dass die Landesbank (ohne

---

<sup>129</sup> Aussage Steinriedes zit. bei Andreas Henry, „Alle wollen es“, in: Die Wirtschaftswoche 40 (1993), 142.

<sup>130</sup> Vgl. Handelsblatt, *Vorstandssprecher Steinriede erwartet Nachahmer des Berliner Holding-Modells*, in: Handelsblatt 29.11.1993.

<sup>131</sup> Vgl. BGB, *Verkaufsprospekt*, in: Handelsblatt 07./08.01.1994.

<sup>132</sup> Vgl. Die Welt, *Neuer Bankkrise kann starten*, in: Die Welt 27.11.1993; Rose, *Eine ehrenwerte Gesellschaft* (wie Anm. 3), 26ff.

<sup>133</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Mängel bei der Gründung der Bankgesellschaft Berlin*, in: Börsen-Zeitung 22.08.1995; Die Welt, *Arger um Berliner Bankenfusion*, in: Die Welt 23.08.1995; Abgeordnetenhaus Berlin, *Jahresbericht des Rechnungshofes 1995 über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung sowie die Haushaltsrechnung 1993*, Drucksache 12/5452, 83-88.

<sup>134</sup> Vgl. hierzu die Kennzahlen in den Abb. 1 und 2 sowie den Jahresabschluss des BB Konzerns in BB, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 82f.

<sup>135</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, Drucksache 15/4900 (wie Anm. 3), 74.

<sup>136</sup> Vgl. Handelsblatt, *Der Vorstand stellt für 1994 deutlich höhere Dividende in Aussicht*, in: Handelsblatt 10.05.1994.

<sup>137</sup> Vgl. Norbert Hellmann, *Bankgesellschaft nicht sexy genug*, in: Börsen-Zeitung 26.04.1996.

IBB<sup>138</sup>) zu 75 % als atypisch stille Beteiligung in die Bankgesellschaft eingbracht und ein umfassendes Vertragswerk zwischen der Holding, dem Land Berlin und den einzelnen Kreditinstituten abgeschlossen wurde.<sup>139</sup> Entsprechend der rechtlichen Konstruktion bestand ein getrennter Marktauftritt der Gründungsinstitute und der Holding: „Unter dem Dach einer die Gruppe steuernden Holding, die gleichzeitig als Bank für das Investmentbanking des gesamten Konzerns zuständig ist, sind rechtlich selbstständige Tochterbanken mit ganz unterschiedlichen Geschäftsschwerpunkten und Kulturen angesiedelt. Die Holding steuert den Konzern allein nach Rentabilitätskriterien, so daß die Töchter ihren eigenständigen Marktauftritt beibehalten und sich weiterhin erfolgreich positionieren können.“<sup>140</sup>

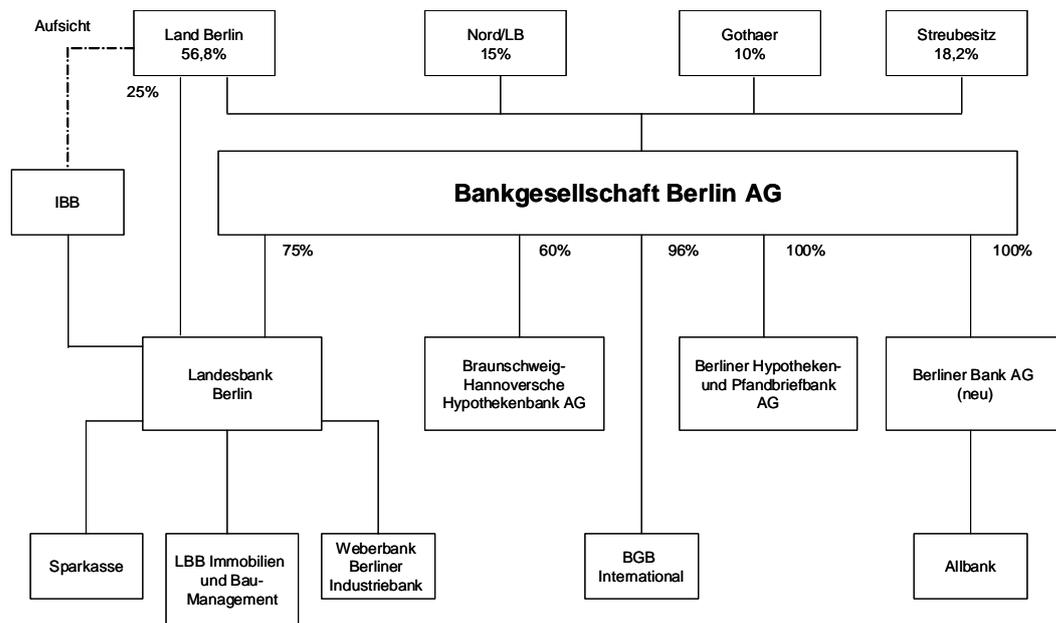


Abb. 4: Struktur der Bankgesellschaft Berlin zum 01.01.1995<sup>141</sup>

Aus der gewählten Konstruktion resultierte auch eine Kontinuität<sup>142</sup> bisher bestehender Organisations- und Geschäftsstrukturen der Einzelinstitute. Deutlich wird dies anhand des Filialnetzes im Retail- und Firmenkundengeschäft, das 1996, bei insgesamt 439 Filialen und Niederlassungen des Konzerns, 114 Geschäftsstellen der BB in Berlin und Brandenburg, 11 nationale Niederlassungen der BB, 113 Filialen der Allbank, 172 Filialen der LBB in Berlin, 6 Regionaldirektionen der LBB in Brandenburg, die Berliner Niederlassung der Berlin Hyp und 10 Geschäftsstellen der damals bereits vereinigten Berlin-Hannoverschen Hypothekbank

<sup>138</sup> Die IBB blieb eine gesondert geführte Abteilung der LBB, ohne jedoch Teil des Konzerns BGB zu werden.

<sup>139</sup> Ausführlicher zu den rechtlichen Implikationen vgl. Gerold Bezenberger/Detlev Schuster, *Die öffentliche Anstalt als abhängiges Konzernunternehmen*, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht Sonderheft zu 3 (1996), 481-499 sowie zu den verfassungsrechtlichen Fragen Thorsten Fett, *Öffentlich-rechtliche Anstalten als abhängige Konzernunternehmen: Dargestellt unter besonderer Berücksichtigung des „Berliner Modells“ zur Konzernierung der Landesbank Berlin*, Diss., Berlin 2000, 89-189.

<sup>140</sup> BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 40.

<sup>141</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 42.

<sup>142</sup> Vgl. Klaus Klemper, *„Wachstumspotential ist noch nicht ausgeschöpft“*, in: FAZ 13.03.1995.

umfasste<sup>143</sup>. Trotz zahlreicher Überschneidungen im Berliner Stadtgebiet, auf das 1996 immerhin 3/4 aller Filialen entfielen<sup>144</sup>, verringerte sich deren Zahl seit 1994 nur unwesentlich um zwölf<sup>145</sup>. Die heterogene Konzernstruktur zeigt sich auch in der Zusammensetzung des Konzernvorstandes, der sich 1994 ausschließlich aus Vertretern der Tochterbanken zusammensetzte. Den Sprecherposten teilten sich Steinriede (BB) und Moser (LBB), den Aufsichtsratsvorsitz übernahm Edzard Reuter (BB)<sup>146</sup>.

Ungeachtet der angedeuteten Kontinuität der Einzelinstitute war der Konzernaufbau mit wesentlichen Umstrukturierungen im Beteiligungsportfolio verbunden:

- Zum 01.01.1995 wurde die Allbank mit der DSK Deutsche Spar- und Kreditbank zur zweitgrößten deutsche Privatkundenbank vereinigt<sup>147</sup>.
- Die Luxemburger Tochterinstitute von LBB und BB wurden zum 01.01.1995 zur der Bankgesellschaft Berlin International S.A. fusioniert<sup>148</sup>.
- Gemeinsam gründeten LBB, BB und BGB im Dezember 1994 die Bankgesellschaft Berlin Finance (Ireland) plc. als Refinanzierungsgesellschaft in Dublin<sup>149</sup>.
- Aufgrund von Rechtsstreitigkeiten sowie Verhandlungen mit der NordLB als Großaktionär der Braunschweig-Hannoverschen Hypothekenbank konnte die geplante Fusion mit der Berlin Hyp erst zum 01.01.1996 realisiert werden<sup>150</sup>.
- Die LBB Immobilien- und Baumanagement mbH in wurde 1996 in die Immobilien- und Baumanagement der Bankgesellschaft Berlin GmbH (IBG) umgewandelt, in der nach einem Grundsatzbeschluss der LBB vom 26.03.1996<sup>151</sup> das gesamte Immobiliengeschäft der Bankgesellschaft gebündelt werden sollte Die IBG umfasste Ende 1996 rund 30 mittelbare und unmittelbare Beteiligungen sowie mehr als 140 Objektgesellschaften und beschäftigte etwa 1.230 Mitarbeiter<sup>152</sup>.

---

<sup>143</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 25, 116-118, 121f; LBB, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 68; Berlin-Hannoversche Hypothekenbank, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 78.

<sup>144</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Bankgesellschaft Berlin AG am 14. Juni 1996*, in: Beilage zu Die Aktiengesellschaft 7 (1996), 2f.

<sup>145</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 2.

<sup>146</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 23; LBB, *Geschäftsbericht 1993*, Berlin 1994, 6; Handelsblatt, *Neuer Bankenriese kann starten*, in: Handelsblatt 27.11.1993.

<sup>147</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1995*, Berlin 1995-1996, 39f. (1994), 25 (1995).

<sup>148</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 25.

<sup>149</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, Drucksache 15/4900 (wie Anm. 3), 142

<sup>150</sup> Vgl. hierzu Die Welt, *Fusion der Baufinanziers geplant*, in: Die Welt 07.12.1993; Handelsblatt, *Aktionäre unzufrieden*, in: Handelsblatt 07.06.1995; Handelsblatt, *BfH und Berlin Hyp unter einem Dach*, in: Handelsblatt 10.04.1995; Die Welt, *Ärger um Berliner Bankenfusion*, in: Die Welt 23.08.1995; Handelsblatt, *Rechtsstreit beigelegt*, in: Handelsblatt 11.01.1996; BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1995-1996*, Berlin 1996-1997, 25-27 (1995), 119f. (1996); Berlin-Hannoversche Hypothekenbank, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 57.

<sup>151</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, Drucksache 15/4900 (wie Anm. 3), 226

<sup>152</sup> Vgl. LBB, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 23.

- Die Überkreuzbeteiligungen von BB und LBB wurden ausgebaut und erstreckten sich 1996 auf 22 verbundene Unternehmen sowie 4 weitere Beteiligungen<sup>153</sup>.

Bis 1996 wurden weiterhin folgende strategischen Maßnahmen eingeleitet:

- Bei der Konzerngründung waren wesentliche Teilbereiche der BB, wie z.B. der Treasury, Stabs- und Serviceabteilungen sowie wichtige Beteiligungen, Grundstücke und Handelsbestände einschließlich stiller Reserven, bei der BGB AG (Berliner Bank alt) verblieben<sup>154</sup>. Das operative Geschäftsfeld der Holding im Bereich Investmentbanking musste jedoch erst mit hohem Aufwand ausgebaut werden. Die Mitarbeiterzahl der Holding nahm von 1994 bis 1996 um etwa 200 auf 882 Angestellte zu. Die Bilanzsumme stieg von 32 Mrd. DM auf 73,3 Mrd. DM<sup>155</sup>. Ursprünglich war geplant, den Ausbau des Investmentbanking mittels einer Aquisition zu beschleunigen. Die Übernahme des britischen Fondsmanagers Gartmore scheiterte jedoch<sup>156</sup>.
- Neben dem Aufbau des Investmentbanking oblag der Holding der Aufbau eines konzerneinheitlichen Risikomanagements<sup>157</sup>. In dieser Hinsicht konnten jedoch nur Teilerfolge erzielt werden. Bezüglich der Handelsrisiken im ohnehin bei der Holding konzentrierten Investmentbanking finden sich bereits im Geschäftsbericht 1996 quantitative Informationen auf Basis des „Capital at Risk“-Ansatzes.<sup>158</sup> Entgegen den Ankündigen des Konzerns im Geschäftsbericht 1994 fehlen entsprechende Angaben aber für das Kreditgeschäft<sup>159</sup>. Erst der Geschäftsbericht 2000, der zudem deutliche Defizite und Verfahrensmängel in den vorherigen Jahren einräumt<sup>160</sup>, bietet umfassendere Informationen über die Risikoposition des Konzerns im Kreditgeschäft.
- Zur „(...) Sicherstellung einer gleichbleibenden Qualität (...) sowie zur Erzielung von Synergieeffekten“<sup>161</sup> wurden die Bankbetriebe von LBB und BB in der LBB Betriebsservice GmbH und der BB Betriebsservice GmbH zusammengefasst und mit weiteren Betriebsgesellschaften in der neuen Service-Zentrale (Projekt „Brunnenstraße“) konzentriert, wo etwa 1/8 der Konzernmitarbeiter beschäftigt werden sollte<sup>162</sup>.

<sup>153</sup> Vgl. LBB, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 46-48; BB, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 37-39.

<sup>154</sup> Vgl. BGB, *Verkaufsprospekt*, in: Handelsblatt 07./08.01.1994; Kennzahlen der Berliner Bank AG in Abb. 2.

<sup>155</sup> Vgl. hierzu BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 65-72 (1994), 59-66 (1995), 38-44 (1996); Kennzahlen der Bankgesellschaft Berlin in Abb. 5.

<sup>156</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 64; Berliner Zeitung, *Bankgesellschaft an Briten interessiert*, in: Berliner Zeitung 24.05.1995; Handelsblatt, *Erfolg bei Gartmore?*, in: Handelsblatt 27.12.1995; Norbert Hellmann, *Bankgesellschaft ist nicht sexy genug*, in: Börsen-Zeitung, 26.04.1996.

<sup>157</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 74-76 (1994), 71-73 (1995), 50-52 (1996).

<sup>158</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 51f.

<sup>159</sup> Vgl. ebenda; BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 75.

<sup>160</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 2000*, Berlin 2001, 64ff.

<sup>161</sup> BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 72.

<sup>162</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1995*, Berlin 1996, 67.

- Bezüglich einer Vereinheitlichung der Software verständigte man sich auf die von der LBB genutzte dvg-Plattform der Nord/LB<sup>163</sup>, die zum 01.01.1996 bei den Hypothekenbanken eingeführt wurde. Die Umstellung der BB war mit Problemen verbunden, die erst Ende 1996 als „(...) weitgehend bereinigt (...)“<sup>164</sup> galten. Laut Berliner Zeitung hatte die BB einige Zeit „(...) ihr Kreditengagement nur schätzen können.“<sup>165</sup>
- Ernsthaftige Bemühungen bei der Umsetzung der Kostensynergien im Konzern dürften erst ab 1996 ergriffen worden sein. Im Rahmen von „Maßnahmen zur strategischen Ergebnisverbesserung“ der Unternehmensberatung McKinsey sollten bis 1998 1.900 Stellen abgebaut werden, davon 1.640 bei LBB und BB. Von Seiten der Unternehmensberater war sogar ein Abbau von 4.000 Stellen gefordert worden<sup>166</sup>.

## 4.2 Geschäftsfelder und Geschäftsentwicklung

Im Privatkundengeschäft<sup>167</sup> trat der Konzern in Berlin unter den vier Marken Allbank, Berliner Bank, Berliner Sparkasse und Weberbank an, was Vorstandssprecher Moser wie folgt begründete: „Es gibt in der Mentalität der Kunden große Unterschiede. Bestimmte Kunden würden niemals von der Berliner Bank zur Sparkasse oder umgekehrt wechseln“<sup>168</sup>. Konkrete Aussagen bezüglich der Abgrenzung von Marktsegmenten lassen sich allerdings aus den veröffentlichten Informationen des Konzerns nicht entnehmen<sup>169</sup>. Angesichts nachlassender Konjunktur und steigender Arbeitslosigkeit entwickelten sich die Privateinlagen eher unerfreulich<sup>170</sup>, während das Konsumentenkredit- und das Baufinanzierungsgeschäft Zuwächse verzeichneten<sup>171</sup>.

Im Firmenkundengeschäft<sup>172</sup> war die Bankgesellschaft mit den Marken Berliner Bank und Landesbank Berlin vertreten. Während das Einlagevolumen im Geschäft mit Firmenkunden gesteigert werden konnte, entwickelte sich das Kreditgeschäft eher schleppend. Im Zuge wirtschaftlicher Stagnation sowie einer nachlassenden Kreditnachfrage gingen die Margen zurück, während im Gefolge zunehmender Insolvenzen das Risikopotential der Bank stetig anstieg<sup>173</sup>. Die

<sup>163</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1995*, Berlin 1996, 66f.

<sup>164</sup> BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 57.

<sup>165</sup> Christoph Keese, *Interner Bericht löst Spekulationen um die Lage der Berliner Bank aus*, in: Berliner Zeitung 20.07.1998.

<sup>166</sup> Vgl. Berliner Zeitung, *Banken streichen 1.900 Stellen*, in: Berliner Zeitung 08.02.1996; Börsen-Zeitung, *Bankgesellschaft baut Personal ab*, in: Börsen-Zeitung 09.02.1996.

<sup>167</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 51-56 (1994), 41-47 (1995), 24-27 (1996).

<sup>168</sup> Äußerungen von Hubertus Moser im Interview. Vgl. Die Welt, *„Berliner Immobilienmarkt ist eine Hängepartie“*, in: Die Welt 01.04.1996.

<sup>169</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 51ff. (1994), 41ff. (1995), 24ff. (1996).

<sup>170</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 52ff. (1994), 43ff. (1995), 24ff. (1996); Kennzahlen des BGB Konzerns und der BB AG in den Abb. 2 und 5.

<sup>171</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 23.

<sup>172</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 56-60 (1994), 47-49 (1995), 30-34 (1996); Berlin Hyp, *Geschäftsberichte 1994-1995*, Berlin 1995-1996, 22 (1994), 22 (1995).

<sup>173</sup> Vgl. Die Wirtschaft, *Verluste im Kreditgeschäft drücken aufs Ergebnis*, in: Die Wirtschaft 18.05.1995; Handelsblatt, *Rückstellungen drastisch erhöht*, in: Handelsblatt 02.12.1996; Hubertus Moser, *Ansprache in der Hauptversammlung der Bankgesellschaft Berlin AG am 16.06.1995 in Berlin*, in: Beilage zu Wertpapier, 17 (1995).

Berliner Bank wurde mehrfach in spektakuläre Firmeninsolvenzen verwickelt, wie 1995 in die des österreichischen Bauunternehmens Makulan oder des Lebensmittelherstellers Moksel<sup>174</sup>. Bereits 1994 musste Vorstandssprecher Moser einräumen, dass man im Firmenkundengeschäft praktisch keinen Gewinn erwirtschaftet hatte<sup>175</sup>. Wie schlecht es um die Risikosituation des Konzerns im Firmenkundenbereich bestellt war zeigte sich im Geschäftsjahr 1996. In einer Radikalkur wurde die Risikovorsorge im Kreditgeschäft auf brutto 2,5 Mrd. DM angehoben<sup>176</sup>. Davon entfielen etwa 200 Mio. DM auf die Berlin Hyp, 400 Mio. DM auf die Landesbank sowie 1,6 Mrd. DM auf die Berliner Bank<sup>177</sup>. Ausschlaggebend dürften die wirtschaftlichen Probleme in Ostdeutschland und Ostberlin gewesen sein<sup>178</sup>. Einen Überblick der Entwicklung der bilanziellen Nettorisikovorsorge bietet die Abbildung 2.

	BGB AG			BGB Konzern		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996
<b>1) Bilanzsumme</b>	<b>31.997,0</b>	<b>48.841,6</b>	<b>73.268,6</b>	<b>246.154,0</b>	<b>281.553,4</b>	<b>337.457,9</b>
<b>2) Personal (Mitarbeiterzahl)</b>	<b>681</b>	<b>732</b>	<b>882</b>	<b>16.282</b>	<b>16.860</b>	<b>16.928</b>
<b>Passiva</b>						
<b>3) Verbindlichkeiten geg. Kunden</b>	<b>418,6</b>	<b>1.008,7</b>	<b>3.981,5</b>	<b>108.157,0</b>	<b>112.070,7</b>	<b>124.919,5</b>
3.1) Spareinlagen	0,0	0,0	0,0	17.032,3	18.907,4	20.327,4
3.2) Bauspareinlagen	0,0	0,0	0,0	761,8	823,1	880,0
3.3) Täglich fällige Verbindlichkeiten	0,0	520,4	1.186,4	14.170,2	17.679,1	23.673,7
3.4) Andere Verbindlichkeiten	418,6	488,3	2.795,2	76.192,7	74.661,2	80.038,5
<b>4) Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten</b>	<b>24.579,1</b>	<b>41.161,6</b>	<b>56.234,0</b>	<b>69.383,0</b>	<b>85.704,4</b>	<b>98.949,1</b>
<b>5) Verbriefte Verbindlichkeiten</b>	<b>0,0</b>	<b>14,4</b>	<b>6.475,5</b>	<b>51.475,0</b>	<b>66.243,4</b>	<b>94.952,0</b>
<b>6) Rückstellungen</b>	<b>177,2</b>	<b>192,4</b>	<b>248,1</b>	<b>1.948,0</b>	<b>2.105,4</b>	<b>2.797,2</b>
<b>7) Haftendes Kapital</b>	<b>6.091,6</b>	<b>6.097,6</b>	<b>5.872,2</b>	<b>8.600,2</b>	<b>8.933,0</b>	<b>8.956,6</b>
<b>8) Eigenkapital</b>	<b>5.655,6</b>	<b>5.660,0</b>	<b>5.433,0</b>	<b>8.068,2</b>	<b>8.390,4</b>	<b>8.344,4</b>
<b>Aktiva</b>						
<b>9) Forderungen an Kunden</b>	<b>2.144,4</b>	<b>2.360,0</b>	<b>4.493,0</b>	<b>145.426,0</b>	<b>154.822,3</b>	<b>176.800,3</b>
9.1) Kommunalkredite	1.269,5	1.738,4	1.153,0	51.178,8	50.679,0	58.663,0
9.2) Hypothekarkredite der Realinstitute	0,0	0,0	0,0	26.502,3	30.605,0	33.045,0
9.3) durch Pfandrechte gesichert	0,0	0,0	0,0	22.427,8	24.564,0	26.824,0
9.4) Sonstige	874,9	621,6	3.340,0	45.317,1	48.974,3	58.268,3
<b>10) Forderungen an Kreditinstitute</b>	<b>10.386,2</b>	<b>20.549,9</b>	<b>28.962,8</b>	<b>45.782,0</b>	<b>56.648,0</b>	<b>68.437,1</b>
<b>11) Wertpapiere</b>	<b>11.390,8</b>	<b>16.268,8</b>	<b>28.325,1</b>	<b>34.131,0</b>	<b>47.102,2</b>	<b>66.854,2</b>
11.1) Festverzinsliche Wertpapiere	11.253,3	15.208,3	22.660,0	32.711,0	44.773,2	59.998,1
11.2) Andere Wertpapiere	137,5	1.060,5	5.665,1	1.420,0	2.329,0	6.856,1
<b>GuV</b>						
<b>12) Zinsüberschuss</b>	<b>638,7</b>	<b>658,3</b>	<b>1.102,0</b>	<b>3.381,2</b>	<b>3.501,4</b>	<b>3.696,2</b>
davon Gewinnabführungen / Beteiligungen	581,8	502,0	844,0	93,9	57,6	117,5
<b>13) Provisionsüberschuss</b>	<b>70,5</b>	<b>29,2</b>	<b>33,0</b>	<b>710,0</b>	<b>627,4</b>	<b>685,0</b>
<b>14) Handelsüberschuss</b>	<b>-46,7</b>	<b>75,5</b>	<b>-28,3</b>	<b>-77,5</b>	<b>87,1</b>	<b>74,3</b>
<b>15) Verwaltungsaufwand</b>	<b>232,9</b>	<b>269,6</b>	<b>502,7</b>	<b>2.398,6</b>	<b>3.316,8</b>	<b>3.654,2</b>
<b>16) Sonstiges Ergebnis</b>	<b>53,6</b>	<b>-22,2</b>	<b>144,6</b>	<b>28,4</b>	<b>705,4</b>	<b>906,5</b>
<b>17) Risikovorsorge</b>	<b>133,0</b>	<b>58,7</b>	<b>691,6</b>	<b>979,7</b>	<b>753,0</b>	<b>1.502,4</b>
<b>18) Betriebsergebnis</b>	<b>350,2</b>	<b>412,5</b>	<b>57,0</b>	<b>663,8</b>	<b>851,5</b>	<b>205,4</b>
<b>19) Jahresüberschuss</b>	<b>256,0</b>	<b>244,2</b>	<b>12,9</b>	<b>422,4</b>	<b>476,0</b>	<b>47,2</b>

Abb. 5: Geschäftskennzahlen der BGB AG und des BGB Konzerns<sup>179</sup>

Angesichts dieser krisenhaften Entwicklung war 1994 die Steigerung des Provisionsergebnisses zu einem der primären Konzernziele erklärt worden, ohne dass in den Folgejahren ein nachhaltiges Wachstum hätte erzielt werden können<sup>180</sup>.

<sup>174</sup> Vgl. Berliner Zeitung, *Bankgesellschaft Berlin erwartet schwieriges Geschäftsjahr 1996*, in: Berliner Zeitung 26.04.1996; Arno Balzer, *Eine feine Gesellschaft*, in: Manager-Magazin 1 (1997), 74-81, 79.

<sup>175</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *Gewinn der Bankgesellschaft zieht an*, in: Börsen-Zeitung 17.06.1995.

<sup>176</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 74f.

<sup>177</sup> Vgl. FAZ, *Bankgesellschaft nimmt Radikalkur vor*, in: FAZ 02.12.1996; Börsen-Zeitung, *Radikalkur in Berlin*, in: Börsen-Zeitung 03.12.1996; Die Welt, *„Keine Leichen mehr im Keller“*, in: Die Welt 21.12.1996.

<sup>178</sup> Vgl. BB, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 15.

<sup>179</sup> Vgl. BGB, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997; BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997. Die Kennzahlen wurden weitgehend analog zum Vorgehen bei der Berliner Bank ermittelt.

Günstiger entwickelte sich der Bereich kommunale Finanzierungen, auf den 1996 26 % des Kreditvolumens entfielen, auch hier nur niedrigere Margen erzielt werden konnten<sup>181</sup>. Hier waren insbesondere die LBB und die Berlin Hyp tätig.

Der Geschäftsbereich Investmentbanking<sup>182</sup> wurde insbesondere durch die Holding BGB AG wahrgenommen. Trotz einer starken Volumenausweitung blieb das Ergebnis der Holding negativ, soweit Gewinnabführungen der Tochtergesellschaften außer acht gelassen werden<sup>183</sup>. Es ist aber zu berücksichtigen, dass die Holding zahlreiche Verwaltungsaktivitäten für die Tochterbanken übernahm, womit die Frage eines positiven Deckungsbeitrages durch das Investmentbanking letztlich offen bleibt. Im Geschäft mit internationalen Schuldverschreibungen erwies sich die Landesbank von herausragender Bedeutung für die Refinanzierung des Konzerns. 1995 und 1996 entfielen über 50 % des gesamten Emissionsvolumens von 62,1 Mrd. DM auf die LBB, die wiederum Kredite an andere Konzerngesellschaften weiterleitete<sup>184</sup>.

Unter Einbeziehung von Bürgschaften und (konzerninternen) Krediten an Banken entfiel 1994 bis 1996 etwa 1/3 des Gesamtkreditvolumens auf das Immobiliengeschäft<sup>185</sup>. Kernregion war der Raum Berlin/Brandenburg, als „(...) nicht nur der angestammte Markt der Bankgesellschaft, sondern in den nächsten Jahren wohl auch der wichtigste Immobilienmarkt Mitteleuropas.“<sup>186</sup> Allein die Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank wies ein regional breit gefächertes Geschäft auf<sup>187</sup>. Bis 1996 konnte der Umfang des Immobiliengeschäftes noch einmal deutlich ausgebaut werden<sup>188</sup>. Im Rahmen der Strategie „rund um die Immobilie“ sollte nicht nur das Finanzierungsgeschäft im engeren Sinne, sondern „(...) die gesamte Wertschöpfungskette des Immobiliensektor (...)“<sup>189</sup> abgedeckt werden, wobei vor allem das Geschäft mit Geschlossenen Immobilienfonds ausgebaut wurde. Das Emissionsvolumen steigerte sich von einigen hundert Mio. DM 1993 auf 2,7 Mrd. DM 1996<sup>190</sup>. Am Fondsvertrieb war neben den Konzernbanken ein Netzwerk von über 600 Vertriebspartnern beteiligt<sup>191</sup>. Die Fondsgestaltung wie auch der gesamte Dienstleistungsbereich „rund um die Immobilie“ oblag bis zur bereits erwähnten Gründung der IBG im Jahr 1996 den Tochtergesellschaften der Landesbank. Der Ausweis von

---

<sup>180</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 57 sowie die Kennzahlen von LBB, BB AG und BGB Konzern in den Abb. 1 und 2 sowie 5.

<sup>181</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 45, 60ff. (1994), 35 (1995), 23, 70 (1996).

<sup>182</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 65-72 (1994), 59-66 (1995), 38-44 (1996).

<sup>183</sup> Dies zeigt sich, wenn man den Ertrag der Holding aus Beteiligungen und Gewinngemeinschaften vom Betriebsergebnis abzieht. Vgl. die Kennzahlen der BGB AG in Abb. 5.

<sup>184</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 68 (1994), 60f. (1995), 40f. (1996).

<sup>185</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 63f. (1994), 55-58 (1995), 44-47 (1996).

<sup>186</sup> BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1994*, Berlin 1995, 63.

<sup>187</sup> Vgl. Berlin-Hannoversche Hypothekenbank, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 78.

<sup>188</sup> 1995 stieg allein das Kreditvolumen der Realkreditinstitute um 15% und 1996 um 8%. Durch Pfandrechte gesicherte Forderungen wuchsen jährlich mit gut 9%. Vgl. die Kennzahlen in Abb. 1, 3, 5; BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1994-1996*, Berlin 1995-1997, 45 (1994), 35 (1995), 69 (1996).

<sup>189</sup> LBB, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 23.

<sup>190</sup> Vgl. LBB, *Geschäftsberichte 1993/1996*, Berlin 1994/1997, 28 (1993), 24 (1996).

<sup>191</sup> Vgl. LBB, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 23.

Andienungsgarantien mit Laufzeiten über 25 Jahre von 1,2 Mrd. DM in 1995 und 2,2 Mrd. DM in 1996 kann als Indiz dafür gesehen werden, dass bereits zum damaligen Zeitpunkt riskante Garantieverpflichtungen eingegangen worden waren<sup>192</sup>. Angesichts Lage auf dem Berliner Immobilienmarkt<sup>193</sup> ist davon auszugehen, dass sich die Risikosituation im Immobiliengeschäft spätestens seit 1996 deutlich verschlechterte.

## 5 Fazit

Bereits drei Jahre nach ihrer Gründung befand sich die Bankgesellschaft Berlin in einer bedrohlichen Situation, die sich vor allem aus der ungünstigen Ertragslage<sup>194</sup> ergab. Dies wirkte sich auf die Eigenkapitalquoten nach KWG aus. Noch 1994 konnte man auf eine „(...) ausgezeichnete Eigenkapitalausstattung (...) von insgesamt 14,3 vH, davon ein Kernkapital von 7,6 Mrd. DM oder 11,6 vH der Risikoaktiva (...)“<sup>195</sup> verweisen. Bis 1996 war die Gesamtkapitalquote auf 8 % zurückgegangen<sup>196</sup>. Es stellt sich die Frage inwieweit sich diese Probleme auf die Gründung des Konzerns sowie dabei begangene „Fehler“ zurückführen lassen:

1. Im Rahmen der Konzerngründung scheinen betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte nicht unbedingt ausschlaggebend gewesen zu sein. Vielmehr spielten die Haushaltsinteressen des Landes sowie die ungünstige Eigenkapitalsituation der BB eine wesentliche Rolle. Im Zuge der gegensätzlichen Interessen zahlreicher Akteure, wie etwa den Parteien des Abgeordnetenhauses, den Gewerkschaften HBV und ÖTV, dem DSGV oder den Gründungsinstituten, schied eine gesellschaftsrechtlich unproblematische Fusion relativ frühzeitig aus. Da die weitere Diskussion vor allem durch die Frage des Erhalts des öffentlich-rechtlichen Status der Sparkasse geprägt war, wurden Aspekte wie etwa die Risikoabschirmung oder betriebswirtschaftliche Fragen in den Hintergrund gedrängt.
2. Im Rahmen des Zusammenschlusses vorliegende Synergiepotentiale waren zunächst, wie auch die Sanierungsvorschläge von McKinsey 1996 verdeutlichen, weder eindeutig identifiziert<sup>197</sup> noch ausreichend genutzt worden. Dementsprechend stiegen im Rahmen des Aufbaus der Bankgesellschaft, wie bereits von Vorstandssprecher Moser prophezeit, der Arbeitbedarf und damit die Verwaltungskosten stetig an<sup>198</sup>.

---

<sup>192</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsberichte 1995-1996*, Berlin 1996-1997, 100 (1995), 99 (1996).

<sup>193</sup> Vgl. Landeszentralbank in Berlin und Brandenburg, *Jahresbericht 1996*, Berlin 1997, 118-120.

<sup>194</sup> Vgl. die Kennzahlen in Abb. 5 sowie in Abb. 1-3.

<sup>195</sup> Vgl. Wolfgang Steinriede, *Ansprache in der Hauptversammlung der Bankgesellschaft Berlin AG am 22. Juli 1994 in Berlin*, in: Beilage zu Die Aktiengesellschaft 9 (1994), 7.

<sup>196</sup> Vgl. BGB Konzern, *Geschäftsbericht 1996*, Berlin 1997, 69.

<sup>197</sup> So wurde bis 1994 mit unterschiedlichen Werten argumentiert. Vgl. die Erläuterungen auf S. 12f.

<sup>198</sup> Vgl. Börsen-Zeitung, *In Berlin Fusion von Bank und Sparkasse möglich*, in: Börsen-Zeitung 19.09.1989 sowie die Kennzahlen in den Abb. 1-3, 5.

3. Eine einheitliche Unternehmensstrategie lässt sich nur bedingt feststellen. Insbesondere die vor der Konzerngründung vorhandene Wettbewerbsposition zwischen LBB und BB scheint auch im Rahmen des Konzerns weiterhin fortbestanden zu haben. Entsprechende Gegensätze zeigten sich schon im Rahmen des Gründungsprozesses bei der Gestaltung der rechtlichen Konzernstruktur sowie der Bewertung der Konzerngesellschaften.
4. Der Zusammenschluss war demgegenüber verbunden mit einer deutlichen Zunahme an Komplexität, wie etwa die Probleme bei der Einführung einer einheitlichen Konzernsoftware oder beim Aufbau des Risikomanagements belegen. Durch die Expansion und die Gründung weiterer Tochtergesellschaften wurde der Konzern zunehmend unübersichtlich. Diese Entwicklung dürfte die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt haben, auch deshalb, da anscheinend keine stichhaltigen Zahlen über die Risikosituation vorlagen.
5. Die Gründung der Bankgesellschaft dürfte zudem durch die Erschließung der Eigenkapitalreserven von WBK und LBB sowohl der Berliner Bank (neu) als auch der Berlin Hyp ein Wachstum ermöglicht haben, das ohne eine Zusammenschluss nicht denkbar gewesen wäre. Gleiches gilt für den Ausbau des Investmentbanking der BGB AG. Da die Refinanzierung des Konzerns weitgehend durch die Landesbank erfolgte, die das eingeworbene Kapital als Kredit weiterreichte, war mit der Gründung des Konzerns effektiv ein erhöhtes Risiko der LBB und damit eine Ausweitung der Gewährträgerhaftung des Landes verbunden.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die Bankgesellschaft bereits zum Zeitpunkt der Gründung mit ernstzunehmenden Problemen belastet war. Daraus lässt sich jedoch nicht die Schlussfolgerung ziehen, dass bereits in der Gründung des Instituts die entscheidende Ursache des späteren Scheiterns zu sehen ist. Vielmehr sprechen die folgenden Gesichtspunkte dafür, dass es auch bei einem Verzicht auf einen Zusammenschluss der Berliner Kreditinstitute zu ähnlichen Krisensituationen gekommen wäre:

1. Sowohl die Landesbank als auch Berlin Hyp und Berliner Bank hatten in der relativ kurzen Boomphase zwischen 1990 und 1993 ihr Engagement im Firmenkunden- und Immobiliengeschäft massiv ausgeweitet. Mit dieser Expansionsstrategie verbunden war ein starker Anstieg der Beschäftigtenzahlen und damit der Verwaltungskosten. Infolge der konjunkturellen Abschwächung ab 1993 kamen Firmenkunden zunehmend in Zahlungsschwierigkeiten. Als Resultat dieser Entwicklung ist die erste Wertberichtigungskrise der Bankgesellschaft Berlin 1996 zu sehen, die vor allem die im Firmenkundengeschäft stark engagierte Berliner Bank betraf. Es erscheint jedoch angesichts der späteren Entwicklung als unwahrscheinlich, dass im Zuge der damaligen Risikovorsorge

sämtliche „Altlasten“ seit Beginn der 90er Jahre bereinigt worden sind. Mit dem Einbrechen des Berliner Immobilienmarktes ab Mitte der 90er Jahre stieg auch in diesem Bereich das Wertberichtigungsrisiko deutlich. Dies betraf insbesondere die stark im Immobilienbereich engagierten Institute LBB und Berlin Hyp. Eine weitere Wertberichtigungskrise war somit absehbar und hätte wohl auch ohne Gründung der Bankgesellschaft zu einer ernstzunehmenden Belastung der Gründungsinstitute geführt.

2. Mitverantwortlich für die hohen Geschäftsrisiken und die steigenden Verwaltungskosten des Konzerns war eine Strategie, die auf schnelles Wachstum ausgerichtet war. Allerdings kann diese Geschäftspolitik nicht, wie etwa der Untersuchungsausschussbericht des Abgeordnetenhauses suggeriert<sup>199</sup>, als Folge der Gründung der Bankgesellschaft Berlin interpretiert werden. Die Entwicklung der beteiligten Kreditinstitute macht deutlich, dass bereits im Vorfeld des Zusammenschlusses eine entsprechende strategische Ausrichtung erfolgt war. Dementsprechend kann die Gründung der Bankgesellschaft zumindest für den Fall der BB als Maßnahme interpretiert werden, die bisherige „Allfinanzstrategie“ weiterhin verfolgen zu können.
3. Als einziges der Gründungsinstitute hatte die BB bereits vor der Wiedervereinigung den „Absprung“ aus dem subventionierten und räumlich beschränkten Berliner Bankenmarkt gesucht. Diesen Expansionsbemühungen war trotz guter konjunktureller Rahmenbedingungen in den 80er Jahren nur wenig Erfolg beschieden. Vielmehr hatten die damit verbundenen Investitionen sowie hohe Wertberichtigungen die Eigenkapitalbasis der BB nachhaltig geschwächt. Die damaligen Probleme der BB können als Anpassungsschwierigkeiten eines Kreditinstituts angesehen werden, das aus einem subventionierten Markt heraus versucht, in bereits besetzte Marktsegmente vorzustoßen. In ähnlicher Form können die Fehlentwicklungen im Rahmen der Gründung der Bankgesellschaft als Folgen von Transformationsprozessen interpretiert werden. Mit Ausnahme der BB waren sämtliche Gründungsinstitute fast ausschließlich im subventionierten Berliner Bankenmarkt tätig gewesen. Die Erfahrungen der Berliner Pfandbriefbank-Bank beschränkten sich weitgehend auf das Geschäft im sozial geförderten Wohnungsbau. Es ist anzunehmen, dass die rasche Expansion dieser Institute in einem dynamischen Wachstumsmarkt mit hohen Risiken verbunden war. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auf die kurze Boomphase der Berliner Wirtschaft zu Beginn der 90er Jahre eine lange rezessive Periode folgte und dass auch andere Berliner Kreditinstitute, wie etwa die Berliner Volksbank, die Grundkreditbank oder der Köpenicker Bank, von existenzbedrohenden Entwicklungen betroffen waren. Aus dieser Perspektive erscheint die

---

<sup>199</sup> Vgl. Abgeordnetenhaus Berlin, Drucksache 15/4900 (wie Anm. 3), 203f.

Krise der Bankgesellschaft Berlin als ein Beispiel für Anpassungsprobleme, die sich im Rahmen der Transformation von geschlossenen und subventionierten hin zu offenen Bankenmärkten ergeben können.

## 6 Quellen- und Literaturverzeichnis

### 6.1 Quellenverzeichnis

#### 6.1.1 Geschäftsberichte

- **Bankgesellschaft Berlin AG (BGB):** Geschäftsberichte 1994-1996, Berlin 1995-1997.
- **Bankgesellschaft Berlin: Berliner Bank – Berlin Hyp – Landesbank Berlin (BGB Konzern):** Geschäftsberichte 1994-1996, 2000, 2002, Berlin 1995-1997, 2001, 2003.
- **Berliner Bank AG (BB):** Geschäftsberichte für das Jahr 1987-1996, Berlin 1988-1997.
- **Berlin-Hannoversche Hypothekenbank AG:** Bericht über das Geschäftsjahr 1996 der Berlin-Hannoverschen Hypothekenbank AG, Berlin 1997.
- **Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG (Berlin Hyp):** Berichte über das Geschäftsjahr 1992-1995 der Berliner Pfandbrief-Bank, Berlin 1993-1996.
- **Berliner Pfandbrief-Bank:** Berichte über das Geschäftsjahr 1987-1991 sowie den Jahresabschluss, Berlin 1988-1992.
- **Investitionsbank Berlin (IBB):** Tätigkeitsbericht 1993, Berlin 1994.
- **Landeszentralbank in Berlin: Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank:** Jahresberichte 1987-1991, Berlin 1988-1992.
- **Landeszentralbank in Berlin und Brandenburg: Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank:** Jahresberichte 1992-1996, Berlin 1993-1997.
- **Landesbank Berlin (LBB):** Geschäftsberichte 1990-1996, Berlin 1991-1997.
- **Sparkasse der Stadt Berlin West:** Geschäftsberichte 1987-1989, Berlin 1988-1990.
- **Wohnungsbaukreditanstalt Berlin (WBK):** Geschäftsberichte für das Geschäftsjahr 1986-1992, Berlin 1987-1993.

#### 6.1.2 Protokolle von Ansprachen beteiligter Bankvorstände

Die jeweiligen Protokolle befinden sich im Zeitungsarchiv des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archives (HWWA) unter den Nummern B233 und B46.

- **Moser, Hubertus:** Ansprache in der Hauptversammlung der Bankgesellschaft Berlin AG am 16. Juni 1995 in Berlin, in: Beilage zu Wertpapier, 17 (1995).
- **Steinriede, Wolfgang:** Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 08. Juli 1988 in Berlin, in: Beilage zu Die Aktiengesellschaft, 8 (1988).
- **Steinriede, Wolfgang:** Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 25. Mai 1989 in Berlin, in: Beilage zu Wertpapier, 13 (1989).

- **Steinriede, Wolfgang:** Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 22. Juni 1990 in Berlin, in: Beilage zu Wertpapier, 16 (1990).
- **Steinriede, Wolfgang:** Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 07. Juni 1991 in Berlin, in: Beilage zu Wertpapier, 15 (1991).
- **Steinriede, Wolfgang:** Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 26. Juni 1992 in Berlin, in: Beilage zu Wertpapier, 16 (1992).
- **Steinriede, Wolfgang:** Ansprache in der Hauptversammlung der Berliner Bank AG am 02. Juli 1993 in Berlin, in: Beilage zu Wertpapier, 17 (1993).
- **Steinriede, Wolfgang:** Ansprache in der Hauptversammlung der Bankgesellschaft Berlin AG am 22. Juli 1994 in Berlin, in: Beilage zu Die Aktiengesellschaft, 9 (1994).
- **Steinriede, Wolfgang:** Ansprache in der Hauptversammlung der Bankgesellschaft Berlin AG am 14. Juni 1996 in Berlin, in: Beilage zu Die Aktiengesellschaft, 7 (1996).

### 6.1.3 Veröffentlichungen des Abgeordnetenhauses von Berlin

#### Gesetzestexte

- **Gesetz** über die Errichtung der Landesbank Berlin - Girozentrale - vom 27. September 1990, in: GVBl. Berlin, 1990, 2115-2117.
- **Gesetz** zur Änderung des Gesetzes über die Errichtung der Landesbank Berlin - Girozentrale - sowie das Gesetz über die Errichtung der Investitionsbank Berlin vom 27.10.1992, in: GVBl. Berlin, 1992, 345-346.

#### Plenarprotokolle

- **Protokoll** der Plenarsitzung vom 27.09.1990, Wahlperiode 11, Sitzung 42, 2196-2199.
- **Protokoll** der Plenarsitzung vom 12.11.1992, Wahlperiode 12, Sitzung 39, 3171-3178.
- **Protokoll** der Plenarsitzung vom 21.10.1993, Wahlperiode 12, Sitzung 54, 4595-4597.
- **Protokoll** der Plenarsitzung vom 28.10.1993, Wahlperiode 12, Sitzung 55, 4669-4674.

#### Ausschussprotokolle

- **Inhalts-Protokoll** der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft vom 17.09.1990, Wahlperiode 11, Sitzung 20, 1-5.
- **Inhalts-Protokoll** der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft vom 24.09.1990, Wahlperiode 11, Sitzung 21, 1-4.
- **Inhalts-Protokoll** der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie vom 31.08.1992, Wahlperiode 12, Sitzung 21, 4-7.

- **Inhalts-Protokoll** der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie vom 14.09.1992, Wahlperiode 12, Sitzung 22, 2-7.
- **Inhalts-Protokoll** der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie vom 09.11.1992, Wahlperiode 12, Sitzung 26, 2-10.
- **Inhalts-Protokoll** der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie vom 25.10.1993, Wahlperiode 12, Sitzung 38, 4-14.
- **Inhalts-Protokoll** der Sitzung des Hauptausschusses vom 27.10.1993, Wahlperiode 12, Sitzung 76, 39-44.

### **Drucksachen**

- **Bericht** des 1. Untersuchungsausschusses des Abgeordnetenhauses Berlin v. 5.5.2006 – 15. Wahlperiode zur Aufklärung der Bankgesellschaft Berlin AG, der Landesbank Berlin und des Umgangs mit Parteispenden, Drucksache 15/4900.
- **Vorlage** - zur Beschlußfassung - über das Gesetz über die Umwandlung der Berliner Pfandbrief-Bank in eine Aktiengesellschaft, Drucksache 12/1656.
- **Vorlage** - zur Beschlußfassung - über das Gesetz zur Änderung des Gesetzes über die Errichtung der Landesbank Berlin - Girozentrale - sowie über das Gesetz über die Errichtung der Investitionsbank Berlin, Drucksache 12/2096.
- **Vorlage** - zur Beschlußfassung - über das Zweite Gesetz zur Änderung des Gesetzes über die Errichtung der Landesbank Berlin - Girozentrale -, Drucksache 12/3349.
- **Jahresbericht 1995 des Rechnungshofes** über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung sowie der Haushaltsrechnung 1993, Drucksache 12/5452.

#### **6.1.4 Andere Quellen**

- **Bankgesellschaft Berlin AG** : Verkaufsprospekt, in: Handelsblatt, 07./08.01.1994.
- **Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen**: Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute, in: BGBl., 1992, 9763-9764.

### **6.2 Literaturverzeichnis**

- **Balzer, Arno**: Eine feine Gesellschaft, in: Manager-Magazin, 1997, Heft 1, 74-81.
- **Berliner Zeitung**: Bankgesellschaft an Briten interessiert, in: Berliner Zeitung, 24.05.1995.
- **Berliner Zeitung**: Bankgesellschaft Berlin erwartet schwieriges Geschäftsjahr 1996, in: Berliner Zeitung, 26.04.1996.

- **Berliner Zeitung:** Banken streichen 1.900 Stellen, in: Berliner Zeitung, 08.02.1996.
- **Bezenberger, Gerold; Schuster, Detlev:** Die öffentliche Anstalt als abhängiges Konzernunternehmen, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 1996, Sonderdruck zu Heft 3, 481-499.
- **Börsen-Zeitung:** Sparkasse Berlin spürt Ertragsdruck, in: Börsen-Zeitung, 08.08.1989.
- **Börsen-Zeitung:** Überregionales Wachstum angepeilt, in: Börsen-Zeitung, 12.09.1989.
- **Börsen-Zeitung:** In Berlin Fusion von Bank und Sparkasse möglich, in: Börsen-Zeitung, 19.09.1989.
- **Börsen-Zeitung:** Eine Fusion der Logik, in: Börsen-Zeitung, 19.09.1989.
- **Börsen-Zeitung:** Fusion der Berliner Bank mit Sparkasse befürwortet, in: Börsen-Zeitung, 21.10.1989.
- **Börsen-Zeitung:** „Fusion der Logik“ hat sich festgefahren, in: Börsen-Zeitung, 30.01.1990.
- **Börsen-Zeitung:** Fusionsabsicht in Berlin bekräftigt, in: Börsen-Zeitung, 14.02.1990.
- **Börsen-Zeitung:** Berliner Sparkasse unter Ertragsdruck, in: Börsen-Zeitung, 10.03.1990.
- **Börsen-Zeitung:** Bankenaufsicht blockiert Sparkassen-AG, in: Börsen-Zeitung, 12.07.1990.
- **Börsen-Zeitung:** Berlin ordnet Bankbeteiligungen neu, in: Börsen-Zeitung, 21.09.1990.
- **Börsen-Zeitung:** Berliner Bank erhöht Kapital um 300 Mill. DM, in: Börsen-Zeitung, 19.04.1991.
- **Börsen-Zeitung:** Landesbank polsterte die Reserven, in: Börsen-Zeitung, 25.04.1991.
- **Börsen-Zeitung:** Berliner Bank erhöht Kapital 4 : 1 zu 190 DM, in: Börsen-Zeitung, 11.05.1991.
- **Börsen-Zeitung:** Berliner Bank steigert Ergebnis, in: Börsen-Zeitung, 08.06.1991.
- **Börsen-Zeitung:** Berliner Bankenfusion wird konkreter, in: Börsenzeitung, 07.09.1991.
- **Börsen-Zeitung:** Berliner Bank erhöht Dividende und Kapital, in: Börsen-Zeitung, 28.04.1992.
- **Börsen-Zeitung:** Moser: Spaltung der LBB vermeiden, in: Börsen-Zeitung, 07.05.1992.
- **Börsen-Zeitung:** WBK bereitet sich auf Fusion vor, in: Börsen-Zeitung, 17.06.1992.
- **Börsen-Zeitung:** Gegenvorschläge zur Berlin-Fusion, in: Börsen-Zeitung, 27.06.1992.
- **Börsen-Zeitung:** Berlin Hyp aus der Taufe gehoben, in: Börsen-Zeitung : 23.10.1992.
- **Börsen-Zeitung:** Berlin gründet Investitionsbank, in: Börsen-Zeitung, 28.10.1992.

- **Börsen-Zeitung:** Bankenverband gegen Berliner Investitionsbank, in: Börsen-Zeitung, 03.11.1992.
- **Börsen-Zeitung:** LB Berlin hält Vorjahresergebnis, in: Börsen-Zeitung, 17.12.1992.
- **Börsen-Zeitung:** Gewinn der Bankgesellschaft zieht an, in: Börsen-Zeitung, 17.06.1995.
- **Börsen-Zeitung:** Mängel bei der Gründung der Bankgesellschaft Berlin, in: Börsen-Zeitung, 22.08.1995.
- **Börsen-Zeitung:** Bankgesellschaft baut Personal ab, in: Börsen-Zeitung, 09.02.1996.
- **Börsen-Zeitung:** Radikalkur in Berlin, in: Börsen-Zeitung, 03.12.1996.
- **Buchwaldt, Horst; Littmann, Annette:** Berliner Besonderheit, in: Wirtschaftswoche, 41 (1989), 290-291.
- **Clark, Charles M.; Rosicka, Janina (Hrsg.):** Economic Transition in Historical Perspective: Lessons from the history of economics, Aldershot 2001.
- **Döinghaus, Uli-Schulte; Krumrey, Henning:** Begeisterung im Osten, in: Die Wirtschaftswoche, 20 (1990), 197-200.
- **Enghusen, Gunnar:** Kreditinstitute mit Sonderaufgaben (X): Berliner Pfandbrief-Bank, in: Die Bank, 1 (1986), 28-29.
- **Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ):** Quellensteuer verunsichert die Sparer, in: FAZ, 12.03.1988.
- **FAZ:** Berliner Sparkasse wird Berlin zu klein, in: FAZ, 21.12.1988.
- **FAZ:** In Berlin bahnt sich eine große Bankenfusion an, in: FAZ, 19.09.1989.
- **FAZ:** Landesbank Berlin sucht eigenständigen Weg, in: FAZ, 28.10.1991.
- **FAZ:** Fusion der Berliner Banken wieder in Sicht, in: FAZ, 01.04.1992.
- **FAZ:** Berliner Bankfusion soll 1994 vollzogen sein, in: FAZ, 06.04.1992.
- **FAZ:** Berliner Pfandbrief-Bank wird zur Berlin Hyp, in: FAZ, 23.10.1992.
- **FAZ:** Landesbank auf Vorsorge bedacht, in: FAZ, 17.12.1992.
- **FAZ:** Bankgesellschaft nimmt Radikalkur vor, in: FAZ, 02.12.1996.
- **Fett, Thorsten:** Öffentlich-rechtliche Anstalten als abhängige Konzernunternehmen: Dargestellt unter besonderer Berücksichtigung des „Berliner Modells“ zur Konzernierung der Landesbank Berlin, Diss., Berlin 2000.
- **Fischer, Reinfried; Klanten, Thomas:** Bankrecht: Grundlagen der Rechtspraxis, 3. Aufl., Köln 2000.
- **Frankfurter Rundschau:** Berliner Bank breitet sich aus, in: Frankfurter Rundschau, 07.12.1990.

- **Frommann, Laurin Karl L.:** Qualitative Erfolgsfaktoren bei der Vorbereitung von Bankfusionen unter besonderer Berücksichtigung der Bankenbewertung, Diss., Bern 2002.
- **Handelsblatt:** Moser fordert Änderung des Sparkassengesetzes, in: Handelsblatt, 20.12.1988.
- **Handelsblatt:** Moser: "Wir haben es nicht nötig, mit anderen Instituten zu fusionieren, in: Handelsblatt, 10.03.1989.
- **Handelsblatt:** Berliner Sparkasse hält eine Fusion mit der Berliner Bank für wünschenswert, in: Handelsblatt, 19.09.1989.
- **Handelsblatt:** Die Bereitstellung erforderlicher Mittel ist ohne steuerliche Anreize nicht machbar, in: Handelsblatt, 06.04.1990.
- **Handelsblatt:** Übernahme der Ost-Berliner Sparkasse ein „Kraftakt“, in: Handelsblatt, 10.12.1990.
- **Handelsblatt:** Kein gemeinsames Institut, in: Handelsblatt, 24.12.1991.
- **Handelsblatt:** Moser lehnt ein Fusionskonzept zur Haushaltskonsolidierung ab, in: Handelsblatt, 22.05.1992.
- **Handelsblatt:** Der Kapitalverbund kann auch mit der kleinen Fusion verwirklicht werden, in: Handelsblatt, 21.04.1993.
- **Handelsblatt:** Gutes Jahr soll Abstand zur Konkurrenz verringern, in: Handelsblatt, 05.07.1993.
- **Handelsblatt:** Wichtiger Schritt zur Berliner Banken-Holding, in: Handelsblatt, 23.10.1993.
- **Handelsblatt:** Neuer Bankenriese kann starten, in: Handelsblatt, 27.11.1993.
- **Handelsblatt:** Vorstandssprecher Steinriede erwartet Nachahmer des Berliner Holding-Modells, in: Handelsblatt, 29.11.1993.
- **Handelsblatt:** Bankgesellschaft Berlin: Grundkapital erhöht, in: Handelsblatt, 04.02.1994.
- **Handelsblatt:** Der Vorstand stellt für 1994 deutlich höhere Dividende in Aussicht, in: Handelsblatt, 10.05.1994.
- **Handelsblatt:** BHH und Berlin Hyp unter einem Dach, in: Handelsblatt, 10.04.1995.
- **Handelsblatt:** Aktionäre unzufrieden, in: Handelsblatt, 07.06.1995.
- **Handelsblatt:** Erfolg bei Gartmore?, in: Handelsblatt, 27.12.1995.
- **Handelsblatt:** Rechtsstreit beigelegt, in: Handelsblatt, 11.01.1996.

- **Handelsblatt:** Rückstellungen drastisch erhöht, in: Handelsblatt, 02.12.1996.
- **Hellmann, Norbert:** Bankgesellschaft nicht sexy genug, in: Börsen-Zeitung, 26.04.1996.
- **Henry, Andreas:** „Alle wollen es“, in: Wirtschaftswoche, 1993, Heft 40, 142-143.
- **Heppke, Kirsten:** Banking Sector Transformation and Monetary Policy in the Viségrad Countries: Institutions and the Significance of Monetary Transmission via Bank Loans, Baden-Baden 2001.
- **Hoffmann, Klaus:** Notopfer Berlin, in: Manager Magazin, 1991, Heft 10, 50-61.
- **Keese, Christoph:** Interner Bericht löst Spekulationen um die Lage der Berliner Bank aus, in: Berliner Zeitung, 20.07.1998.
- **Keese, Christoph:** Die verleugnete Berliner Bankenkrise, in: Berliner Zeitung, 08.08.1998.
- **Klemper, Klaus:** „Die Fusion von Berliner Bank und Sparkasse ist eine große Chance“, in: FAZ, 30.09.1989.
- **Klemper, Klaus:** „Wachstumspotential ist noch nicht ausgeschöpft, in: FAZ, 13.03.1995.
- **Labbé, Markus:** Fusionen als Wachstumsstrategie US-amerikanischer Geschäftsbanken im Zeitraum von 1980 bis 1995 unter besonderer Berücksichtigung von Effizienz- und Mehrwertanalysen, Nürnberg 2001.
- **Neue Zürcher Zeitung:** Offene Fragen zur Berliner Bankenfusion, in: Neue Zürcher Zeitung, 20.06.1992.
- **Poweleit, Manfred:** Szenen einer Allfinanzehe, in: Manager-Magazin, 8 (1987), 116-120.
- **Rose, Mathew D.:** Eine ehrenwerte Gesellschaft: Die Bankgesellschaft Berlin, 5. Aufl., Berlin 2004.
- **Schröder, Annegret:** Im Kooperationsvertrag mit der der Gothaer Versicherung ist das bundesweite Vertriebsnetz besonders wertvoll, in: Handelsblatt, 19.05.1988.
- **Schulte, Ewald B.:** Neue Volksbank soll Vertriebsstärken ausspielen, in: Berliner Zeitung, 18.06.1999.
- **Schulz-Nieswandt, Frank:** Ökonomik der Transformation als wirtschafts- und gesellschaftspolitisches Problem: Eine Einführung aus wirtschaftsanthropologischer Sicht, Frankfurt a.M. 1996.
- **Der Spiegel:** „Besonders elegant“, in: Der Spiegel, 2 (1992), 69.
- **Der Spiegel:** „Zweitwohnsitz für Ihr Geld“, in: Der Spiegel, 26 (1996), 96-100.
- **Steinriede, Wolfgang:** Chancen für einen kompletten Allfinanzkonzern, in: Börsen-Zeitung, 09.02.1991.

- **Steinriede, Wolfgang:** Optionen für eine große Berliner Bank, in: Der langfristige Kredit, 1 (1992), 18-20.
- **Stierle, Michael H.; Birringer, Thomas (Hrsg.):** Economics of Transition: Theory, Experiences and EU Enlargement, Berlin 2001.
- **Süddeutsche Zeitung (SZ):** Berliner Sparkasse steigt bei Weberbank ein, in: SZ, 27.06.1989.
- **Die Welt:** Sparkasse Berlin: Dividende für die Stadt wird fraglich, in: Die Welt, 15.03.1989.
- **Die Welt:** Berliner Bank zieht's nach Osten, in: Die Welt, 04.05.1990.
- **Die Welt:** Neuer Bankriese kann starten, in: Die Welt, 27.11.1993.
- **Die Welt:** Fusion der Baufinanziers geplant, in: Die Welt, 07.12.1993.
- **Die Welt:** Ärger um Berliner Bankenfusion, in: Die Welt, 23.08.1995.
- **Die Welt:** „Berliner Immobilienmarkt ist eine Hängepartie“, in: Die Welt, 01.04.1996.
- **Die Welt:** „Keine Leichen mehr im Keller“, in: Die Welt, 21.12.1996.
- **Die Wirtschaft:** Verluste im Kreditgeschäft drücken aufs Ergebnis, in: Die Wirtschaft, 18.05.1995.
- **Die Tageszeitung (Taz):** SPD für Landowsky, in: Taz, 01.09.1989.
- **Taz:** Zündstoff für den rot-grünen Senat, in: Taz, 19.09.1989.