



Foto Baatz, Werek

Friedrich Halstenberg, Ludwig Poullain: „Die Gegenleistung war verhältnismäßig großzügig“

Es fehlten die kühlen Köpfe

Professor Friedrich Halstenberg zur Poullain-Affäre

Größten öffentlichen Widerspruch fand der als zu großzügig empfundene Vertrag, mit dem sich der Präsidialausschuß der Westdeutschen Landesbank vor Weihnachten 1977 von ihrem Vorstandsvorsitzenden trennte. An seine Stelle setzte der Verwaltungsrat am 16. Januar 1978 die sofortige Kündigung. Am Tage darauf trat der Verfasser dieses Artikels, der als Finanzminister die Staatsaufsicht über die Bank zu führen hatte, von seinem Amt zurück. Aus dem damit gewonnenen Abstand wird eine Würdigung der Ereignisse versucht.

Je länger die streitigen Auseinandersetzungen zwischen der Westdeutschen Landesbank und ihrem früheren Vorstandsvorsitzenden andauern, um so mehr werden die Zweifel widerlegt: Die einvernehmliche und diskret realisierte Trennung von diesem Bankchef war der bessere Weg. Er war geeignet, die Interessen der Bank, ihrer Kunden und ihrer Eigner zu schützen. Eine solche Trennung war nicht ohne Gegenleistung zu haben. Die Gegenleistung war – daran kann kein Zweifel bestehen – verhältnismäßig großzügig. Sie war nicht allein durch das Interesse der Bank bestimmt, sich rasch von ihrem Vorstandsvorsitzenden trennen zu können; sie war auch eine wirtschaftliche Bewertung der Arbeit, die der Vorstandsvorsitzende für die Bank geleistet hatte.

Die Kritik an den Konditionen der Trennungsvereinbarung hat sich – verständlicherweise – besonders an der absoluten Höhe der weiterzuzahlenden Bezüge entzündet. Solche Kritik übersieht, daß bei einer solchen Trennungsvereinbarung, wie immer sie auch gestaltet werde, alle Beteiligten von den Vertragsbezügen ausgehen. Wer Vertrags- und Pensionsbezüge erhält, die ein Mehrfaches des Amtsgehaltes des Ministerpräsidenten ausmachen, der wird, im Falle seines freiwilligen Rücktritts, sich nicht auf eine Oberratspension setzen lassen. Zur Klarstellung: Im Vergleich mit den

Bezügen der Vorstandsmitglieder anderer Großbanken sind die der Westdeutschen Landesbank keinesfalls unangemessen. Und der Vergleich mit anderen Großbanken erscheint mir zulässig. Und dieses Einkommensniveau hat nicht der amtierende Präsidialausschuß festgesetzt; es existiert seit langem und bislang öffentlich unumstritten.

Die Alternative war die strittige Trennung. Sie hätte gegen einen weiterhin mit allen Hilfsmitteln des Amtes ausgestatteten Bankchef Poullain durchgesetzt werden müssen; dieser war zu jener Zeit ein publizistisch hochverehrter Herr, dem führende Politiker aus allen Lagern ihre Ergebenheit versicherten. Man kann auch getrost annehmen, daß die Loyalitätsbindungen gegenüber einem amtierenden Bankchef die Möglichkeiten der Sachaufklärung in der Bank selbst gewiß nicht fördern würden.

Heute sind wir nicht mehr auf Annahmen darüber angewiesen, was ein solcher, unter der Begleitung breitesten öffentlichen Interesses durchzuführender Rechtsstreit kostet. Allein daß die Bank nicht aus dem Gerede herauskommt, schadet ihr. Noch mehr schadet ihr, daß nicht nur im Prozeß, sondern in den ihn begleitenden öffentlichen Äußerungen des Betroffenen Kenntnisse preisgegeben werden, auch solche, die nur in der Eigenschaft als Bankvorstand erworben wurden. Darunter leidet auch

die Einschätzung der Diskretionsfähigkeit der Bank.

Die Vertreter der fünf Eigentümer der Westdeutschen Landesbank sahen diesen Schaden zutreffend voraus und suchten ihn auszuschließen, als sie die Trennung vereinbarten. Zu diesem Zeitpunkt war im übrigen noch höchst zweifelhaft, ob eine einseitig strittig ausgesprochene Trennung rechtlich glatt werde durchgesetzt werden können. Jedenfalls mußte man davon ausgehen, daß ein fristlos gekündigter Bankvorstand von allen Rechtsbehelfen und Rechtsmitteln Gebrauch machen werde, auch von Mitteln, die für gewöhnlich nicht zum Arsenal eines Großbankvorstandes gehören.

Die Besorgnisse, die die Vertreter der Bankeigner hatten, fanden inzwischen ihre eher betrübliche Bestätigung: Es gibt keine juristische Alternative – von hellweiß bis tiefschwarz –, die nicht, sei es nun in Anwaltschriftsätzen, sei es in den Urteilen, sei es in den interessanten richterlichen Nebenmitteilungen, dargeboten würde: Das geht von der absoluten Unzuständigkeit des Präsidialausschusses für die Regelung von Vorstandsangelegenheiten bis zu deren unbedenklicher Bejahung; das geht von verführter und daher möglicherweise ungültiger Wiederwahl bis zu der in der Tat von einem Richter dargetanen Veruntreuung, der Mann sei als Vorstandsvorsitzender vielleicht noch im Amte. Und der schillernde Reigen denkbarer zivilrechtlicher und Strafrechtsmeinungen ist ja noch nicht beendet.

Wer – sogar heute noch – meint, die Lösung habe von den Präsidialausschußmitgliedern oder den Anteilsvertretern nur schlicht juristisch sauber formuliert und diktiert zu werden brauchen, um von einem unter Anschuldigungen zusammenbrechenden Manne akzeptiert zu werden, hat die damals gegebene Lage nicht begriffen und die Charakterstruktur des Betroffenen falsch eingeschätzt. Durchsetzbar war nur, worauf man sich verständigen konnte. Und dabei kam es nicht etwa nur auf die Verständigung mit dem Betroffenen an; vielmehr waren die Anteilsvertreter in wichtigen Fragen ihrerseits durchaus nicht einer Meinung. Die Vertreter des Landes hielten eine schlechte Pensionierung für angemessen. Die dem Betroffenen nächstehenden Sparkassenvertreter hielten es für ernsthaft erwägenswert, den Vorstandsvorsitzenden „in Anerkennung seiner großen Leistungen für das Sparkassenwesen und die Landesbank“ zu halten und abzuschirmen. Eine Meinung, die wir verständlich, aber nicht überzeugend, jedenfalls nicht realisierbar fanden.

Das dann schließlich erzielte Ergebnis schien mir damals und auch heute gerade noch hinnehmbar. Die unter Gerechtigkeitsaspekten natürlich viel zu hohe Abfindungsvereinbarung war der Preis, den wir zu verantworten hatten, um die befürchteten Schäden von der Bank abzuwenden.

Das Plenum des Verwaltungsrates als

einziges rechtlich dafür zuständiges Organ hat die Angemessenheit der Vereinbarung ausdrücklich gutgeheißen, sich aber, wie bekannt ist, wegen der neu vorgetragenen Tatsachen dennoch für einen anderen Weg entschieden. Die Rechnung als solche hat sich bestätigt. Die unmittelbaren Kosten der Verfahren und die zweifellos eingetretene Beeinträchtigung des Ansehens der Bank haben schon heute ein Vielfaches der Abfindungsregelung erreicht (die nach heutigem Anschein zu allem Überfluß paradoxerweise auch noch geleistet werden muß).

Ich habe lange vor diesem Ergebnis die Besorgnis geäußert, daß die formale Stimmenverteilung in den Gremien der Westdeutschen Landesbank nur für Schönwetterperioden, nicht aber für harte Wetter gelte. Ich habe vorausgesagt, daß für die bei der Bank eintretenden Defekte stets (politisch) allein das Land verantwortlich gemacht und daß dies in dem Amte des Finanzministers personalisiert und poenalisiert werde.

Knapp drei Wochen nach der Trennungsvereinbarung, die dem Verwaltungsrat zur Bestätigung vorgelegt werden sollte, beschloß dieser mit allen Stimmen der Landschaftsverbände und des Landes die fristlose Kündigung. Die tatsächlichen neuen Feststellungen, die zu diesem Beschlusse des Verwaltungsrates führten, wurden durch die dafür zuständigen Prüfungsinstitutionen und durch Vorstandsmitglieder der Bank vorgetragen. Kein Vertreter des Landes hat zu diesem Tatsachenvortrag das Wort genommen. Die Vertreter der Sparkassen blieben bei ihrem Votum für einen Vergleich. Ein Entwurfstext dafür wurde am Rande der Sitzungen diskret herumgereicht.

Der parlamentarische Untersuchungsausschuß hat Anstoß an meiner Feststellung genommen, diese sofortige Kündi-

Zweimal fristlos

Mit einer erneuten fristlosen Kündigung muß der frühere Chef der Westdeutschen Landesbank, Ludwig Poullain, rechnen. Der Verwaltungsrat der Bank beschloß am Montag vergangener Woche zum zweitenmal, den Anstellungsvertrag zu lösen. Diese Entscheidung soll allerdings nur wirksam werden, wenn die gleichzeitig von der Bank beim Bundesgerichtshof eingelegte Revision gegen ein Urteil des Oberlandesgerichts Düsseldorf verworfen werden sollte. Dieses Urteil sichert Poullain die vollen Bezüge bis Ende 1983. Die erneute Kündigung ist nach Angaben des Verwaltungsrats ausgesprochen worden, weil Poullain in seinem Buch, das auszugsweise in der WIRTSCHAFTSWOCHEN vorab abgedruckt wurde, bankinterne Vorgänge veröffentlicht habe.

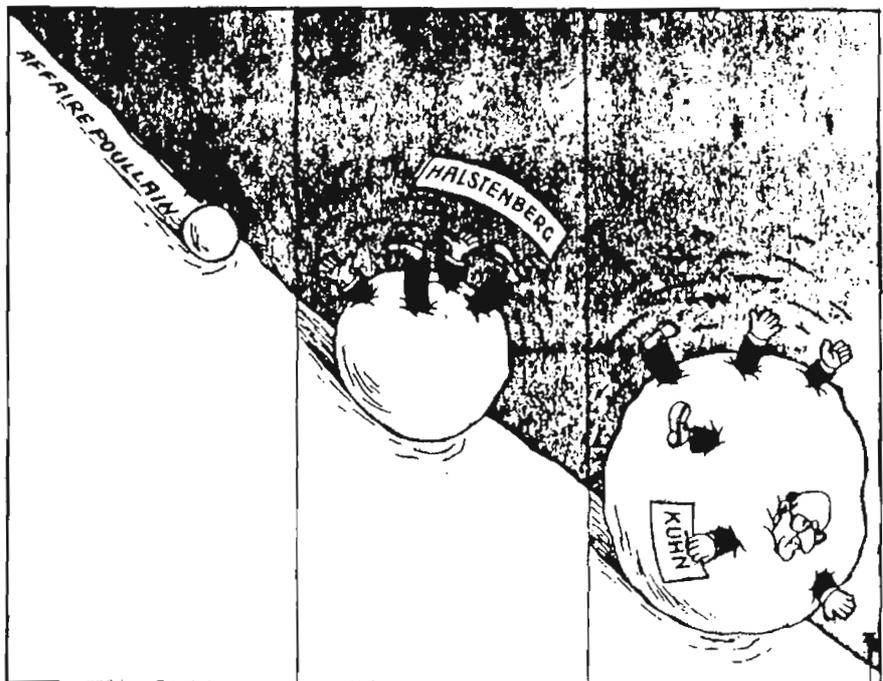


Illustration: Legger

Schneeballeffekt

gung habe der allgemeinen politischen Stimmung entsprochen. Der Untersuchungsausschuß meint, dies habe für die beteiligten Landesminister (und wohl auch für die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates) kein zulässiges Motiv sein können. Dem stimme ich ohne Vorbehalt darin zu, daß ein Landesminister seinem Amtseide entsprechend keine Maßnahme verfolgen darf, die rechtlich unzulässig wäre. Dies hat denn auch der Untersuchungsausschuß nicht behauptet.

Man müßte es aber als empörende Doppelzüngigkeit verstehen, wenn die Kräfte, die bei der Aufheizung der veröffentlichten und politischen Stimmung die Wortführer waren, nun einen Vorwurf daraus machen, daß die hergestellte veröffentlichte und politische Meinung auch tatsächlich verwirklicht wurde. War diese öffentliche und politische Meinung falsch, so wäre ein jeder verantwortliche Politiker in diesem Land verpflichtet gewesen, ihr offen und redlich bei ihrer Herstellung, nicht aber erst nach ihrem Vollzuge gegenüberzutreten.

Wenn es in der Fallbehandlung einen entscheidenden Fehler gab, dann den, daß die Grundlinie der Verständigung, auf den sich alle zuständigen Gremien zunächst – trotz Bedenken – geeinigt hatten, verlassen wurde. Mit der Kurskorrektur, für die es gewiß auch gute Gründe gab, wurde aber das juristische und, was nicht minder wichtig war, das politische Risiko der Abwicklung erheblich vergrößert. Man hätte sich eine mannhafte Mannschaft der bisher einmütig handelnden Gremien gewünscht, die mit kühlem Kopfe die einmal eingeschlagene Linie der Einvernehmensregelung durchgehalten hätte. Die Sache wäre längst vergessen.

Es ist in diesem Zusammenhang auf

den bis in Einzelheiten vergleichbaren Personalfall der Norddeutschen Landesbank hinzuweisen. Hier wurde ein Bankvorstand trotz eines staatsanwaltlichen Ermittlungsverfahrens wiedergewählt und mit Gelassenheit der Abschluß der Gerichtsverfahren abgewartet.

Anfang Dezember 1977 wählte der Verwaltungsrat der Westdeutschen Landesbank neben einer Reihe anderer Vorstandsmitglieder auch den Vorstandsvorsitzenden wieder. Daß staatsanwaltliche Ermittlungen gegen ihn eingeleitet waren, wußten der für Vorstandspersonalien zuständige Vorsitzende des Verwaltungsrates und der die Staatsaufsicht führende Finanzminister. Die Entscheidung, die Wiederwahl dennoch zuzulassen, verantwortete ich persönlich und allein. Eine glatte Lösung war nicht zu sehen. Jede der sich bietenden Alternativen hatte Nachteile.

Man mußte sich zum Schutze der Bank, gewiß nicht im Interesse des Angeschuldigten, für die Diskretionslösung entscheiden. Aus dieser Grundentscheidung folgten alle weiteren Schritte, auch diejenigen, die mir zum politischen Nachteil gereichten.

Bis Mitte Dezember 1977 waren konkrete Tatsachen, die den Vorwurf einer Straftat oder einer Verletzung dienstlicher Pflichten stützen konnten, weder dem Vorsitzenden des Verwaltungsrates noch dem Finanzminister bekannt. Es handelte sich um einen Anfangsverdacht, zu jenem Zeitpunkt allein gestützt auf das Vorliegen einer Zahlungsquittung. Diese enthielt zwar den ordnungsmäßig versteuerten Betrag, nicht aber einen Zahlungsgrund, ließ ihn auch nicht erkennen. Die Behauptung, der Finanzminister sei zu jenem Zeitpunkt weitgehend unterrichtet gewesen, ist irrefüh-

rend und falsch. Weitergehende Kenntnisse hatte auch der Vorsitzende des Verwaltungsrates nicht.

Daß in diesem Stadium die noch ganz unsubstantiierten Vorwürfe absolut vertraulich behandelt werden müßten, ergab eine sorgfältige Beratung unter dazu hervorragend qualifizierten Partnern der politischen und administrativen Ebene. Es scheint mir unnötig zu bemerken, daß eine solche Beratung nicht zur Mitverantwortung der übrigen Beteiligten führen sollte. Das ist von diesen Beratungsteilnehmern auch so empfunden, später jedenfalls so gehandhabt worden.

Die von mir allein zu verantwortende Entscheidung, die Sache, solange es der mangelhafte Aufklärungsstand gebietet, streng vertraulich zu behandeln, schloß auch die Information derjenigen Partner aus, die ich geschäftsordnungsmäßig hätte unterrichten sollen. Denn die Beteiligung eines jeden weiteren damit mitverantwortlichen Partners hätte den Diskretionsweg verbaut. Dies ist keine negative Qualifikation einzelner Personen, sondern eine Beschreibung der Strukturen. Jeden Empfänger einer solchen, so brisanten Information hätte ich in die Klemme gebracht (in der ich mich ja selbst befand), sich mit eben jenen weiteren Partnern beraten zu müssen, die ihrerseits in einer so interessanten Frage beteiligt zu werden beanspruchen. Diese Beratungsnetze, die für die moderne parlamentarische Arbeitsweise signifikant sind, haben den unschätzbaren Vorteil, keine individuelle Verantwortung zu fordern und den Entscheidungsanteil einzelner nicht mehr erkennbar, nicht mehr nachvollziehbar, aber eben auch nicht bestrafbar zu machen.

Nach vier Tagen stand alles in den Zeitungen

Auf die Schutzfunktion, „Verantwortung auf breitere Schultern zu legen“, mußte deshalb verzichten, wer die Diskretion wollte. Denn die unvermeidliche Begleiterscheinung dieser sich automatisch verfälschenden Informations- und Beratungsverbände ist das rasche Überspringen der Information in die bereitwillig darauf horchende Öffentlichkeit. Die Verhinderung der Wiederwahl hätte übrigens keinesfalls zur baldigen Trennung von dem Manne geführt; denn er hatte ja noch mehr als ein volles Amtsjahr der laufenden Wahlperiode.

Die uns damals motivierenden Besorgnisse haben sich als nur zu berechtigt herausgestellt. Das gilt auch für die grundsätzliche Diskretionsfähigkeit einer Reihe von wichtigen Partnern: Während die Tatsache laufender staatsanwaltlicher Ermittlungen mehrere Monate lang von der Justiz- und Finanzverwaltung in absoluter Vertraulichkeit verwahrt werden konnte, brauchte dieselbe Information in Gremien oberhalb der Verwaltung jeweils nur einen Tag, um sich unerlaubt, wenngleich immer

noch intern, zu verbreiten, und maximal vier Tage, um voll in den Medien zu erscheinen. Und dies, obgleich alle mit der Sache befaßten Gremien sich zu absoluter Verschwiegenheit verpflichtet hatten.

Sogar noch nach dem Bekanntwerden schwerer Anschuldigungen gegen den früheren Vorstandsvorsitzenden wurden der Landesregierung politische (und daher wohl gegenüber der Bank unerlaubte?) Motive unterstellt. Um wieviel lautstärker wäre ein solcher Vorwurf erhoben worden, wenn der Finanzminister mit den vagen Verdachtssplittern, wie sie im November 1977 bekannt waren, die Wiederwahl dieses damals von der Öffentlichkeit für untadelig gehaltenen Mannes „hintertrieben“ hätte. Wie mein als viel zu schonend gerühtes Vorgehen mit angeblichen unlauteren politischen Motiven in Einklang gebracht werden könnte, bleibt ein Rätsel.

Politische, fachliche oder sachliche Konflikte hat es zwischen der Landesregierung und dem Vorstand der Westdeutschen Landesbank zu keinem Zeitpunkt gegeben. Der mit Blick auf die Landesregierung gewiß nicht unkritische Untersuchungsausschuß hat denn auch die behaupteten politischen Motive oder Anhaltspunkte dafür nicht ermitteln können.

Um einen Fall politisch unzulässiger Einflußnahme handelte es sich übrigens gewiß auch nicht bei dem sogenannten Englandgeschäft. Es muß zulässig sein, daß Verwaltungsratsmitglieder, die ein Drittel des Kapitals vertreten, Zweifel an dem Erwerb eines repräsentativen Geschäftslokals im Ausland äußern und um Vertagung der Entscheidung über eine überraschend vorgelegte Tischvorlage bitten. Durchgesetzt hat sich der Vorstandsvorsitzende und dies zum Anlaß einer Tischrede gemacht, in der der Sieg des Vorstands und der Verwaltungsratsmehrheit mit kraftvollem Trinkspruch gefeiert wurde. Es sprengt meine Vorstellungskraft anzunehmen, daß der Vorstandsvorsitzende eines privaten Großunternehmens so mit den Repräsentanten eines Drittels seines Gesellschaftskapitals umspränge. Er würde sicherlich nicht gefeiert werden.

Der Personalunfall hatte mit der Aufsicht nichts zu tun

Lange bevor dazu öffentlich bekannter Anlaß bestand, habe ich die Dreifachfunktion des Finanzministers als Gesellschafter („Gewährträger“), als Verwaltungsratsvorsitzender und als federführender Staatsaufseher als revisionsbedürftig erkannt. Bei erster Gelegenheit habe ich meinen Partnern mitgeteilt, daß ich die sich verbreitende Praxis, aus dem bankaufsichtsführenden Finanzministerium in den Bankvorstand überzuwechseln, für mich ausschließe.

Ein Jahr nach Übernahme meines Amtes als Finanzminister habe ich Maß-

nahmen zur Schärfung der Staatsaufsicht eingeleitet, die gegen den Widerstand einzelner führender Verwaltungsratsmitglieder nur zum Teil verwirklicht werden konnten. In den erfreulicherweise seltenen Fällen, in denen Geschäfte der Landesbank Anlaß zu öffentlicher Kritik gaben, handelte es sich nie um Angelegenheiten, die durch eine strengere Staats- oder Verwaltungsratsaufsicht hätten verhindert werden können.

So wird denn auch für die leichthin verbreitete Äußerung der generellen Aufsichtsverletzung kein anderer als der in der Tat geschehene Personalunfall zitiert. Und dieser Unfall hat nun mit der Qualität der Aufsicht nichts zu tun. Die Motive, die mich zu meinen Entscheidungen auf diesem Felde geführt haben, könnten auch keinesfalls durch eine noch so tiefgreifende organisatorische oder in-

stitutionelle Veränderung, gewiß auch nicht durch Änderungen in der Zusammensetzung des Verwaltungsrates, ausgeschlossen werden.

Zu einer sachgerechteren Aufteilung seiner bisherigen Dreifachfunktion sollte der Finanzminister jedenfalls von seiner Amtsmitgliedschaft im Verwaltungsrat entbunden werden. Dem Finanzminister obliegt bereits in erster Linie die Aufgabe der Vermögensverwaltung des Landes, nämlich in seiner Eigenschaft als Gesellschafter und Gewährträger zu entscheiden.

In vielen Gesprächen mit führenden Leuten aus der Wirtschaft unseres Landes ist bestätigt worden, daß bei der Regulierung der Spitzenpersonalie einer Privatbank nur der Diskretionsweg in Frage gekommen wäre. War dieser Weg nur deshalb falsch, weil die Westdeut-

sche Landesbank ein öffentlich-rechtliches Institut war? Und nach welchen Regeln soll sie denn nun künftig leben, politisch und von der Öffentlichkeit beaufsichtigt werden? Wie eine Landesbehörde nach den Regeln des Landesorganisationsgesetzes, nach den Spielregeln der Kommunal- und Landespolitik oder nach den Maßstäben, die für eine Großbank gelten müssen? Da diese beiden Möglichkeiten miteinander nicht vereinbar sind, werden sich die, die unmittelbar verantwortlich sind, eine Meinung bilden müssen. Sie wird ihren Ausdruck kaum durch eine formale Novelle zum Sparkassengesetz finden, sondern durch die Herstellung und gemeinsame Absicherung einer Mentalität, die der Westdeutschen Landesbank das Image und das Standing einer Großbank (wieder) verschafft. ■