

LEITARTIKEL

Traum paar im Bankgewerbe

VON BERND WITTKOWSKI

Im deutschen Geldgewerbe gibt es einen klaren Trend zur festen Zweierbeziehung. Hatten sich frühere Vereinigungsversuche in der angeblich ohnehin kaum paarungswilligen Branche im Nachhinein nicht selten als freudlos endender „one-night stand“ herausgestellt, scheinen sich die aktuellen Umarmungen harmonischer anzulassen und das Potenzial zur Nachhaltigkeit zu haben. Obwohl das Familienleben von Allianz und Dresdner Bank in den ersten fünf Jahren mitunter eher abschreckend hätte wirken können, hat in jüngerer Zeit eine ganze Reihe weiterer Lebensabschnittsgefährten das Stadium unverbindlicher Amouren hinter sich gelassen und ist in den Hafen der Ehe eingelaufen: Postbank und BHW, Commerzbank und Eurohypo, Sal. Oppenheim und BHF-Bank. Neben diesen innerdeutschen Verbindungen haben sich auch Partner mit Migrationshintergrund das Ja-Wort gegeben. Prominentester Fall mit deutscher Beteiligung: Unicredit und HVB.

Das Zeug zum Traumpaar hat jede dieser Kombinationen, aber noch befinden sich alle in unterschiedlichen Phasen. Während die beiden erstgenannten Gespanne mitten in den Flitterwochen sind, es für ein Urteil über die Innigkeit des Zusammenlebens mithin zu früh ist, fiel der deutsch-italienische Bund durch manchen Ehekrach unangenehm auf und muss aufpassen, nicht zum Fall für Pro Familia zu werden. Am weitesten fortgeschritten sind Oppenheim und BHF-Bank, für die der Ehealltag schon Ende 2004 begann, die aber bis heute den Eindruck vermitteln, frisch verliebt zu sein. Da haben sich offenbar zwei ideal zusammenpassende Partner gesucht und gefunden. Diese Gemeinschaft, für die der Begriff „Traumpaar“ bereits gelebte Realität ist, soll hier einer näheren Analyse unterzogen werden.

Um die Glückseligkeit nament-

lich der BHF-Bank verstehen zu können, muss man im Geschichtsbuch dieses traditionsreichen Hauses, das seit der 600. Mill. Euro teuren Übernahme durch Oppenheim schon im Firmenlogo betont, „Privat seit 1854“ zu sein, nur wenige Kapitel zurückblättern. Ende der neunziger Jahre war das Institut gegen den Willen weiter Teile des Vorstands und der Belegschaft in eine Zwangsheirat mit der niederländischen Finanzgruppe ING getrieben worden. Eine äußerst respektable Adresse zwar, doch der Versuch, die seinerzeit für 3,6 Mrd. Euro erworbene, von unternehmerischem Denken geprägte Frankfurter Bankboutique mit Fokus auf persönlicher Beratung in einen multinational aufgestellten, stark retailorientierten Allfinanzkonzern zu integrieren, scheiterte im Kulturkampf zweier Partner, die einander bis zur Trennung fremd blieben. Das fünfjährige Missverständnis musste mit der Scheidung enden. Aber während der für beide Seiten gleichermaßen unerquicklichen Ehe war die BHF-Bank nicht in jeder Hinsicht attraktiver geworden. Negative Schlagzeilen bestimmten das Bild: ausufernde Risikoversorge, operativ rote Zahlen, Finanzkraft rating heruntergestuft, massiver Stellenabbau, häufige Vorstandswechsel et cetera. „Wir haben ein Problem“, gestand der heutige ING-Chef Michel Tilmant 2003. Das Problem hieß ING BHF-Bank.

Gelöst werden sollte es ein Jahr später durch den Verkauf an die Commerzbank. Damit drohte eine abermalige Mesalliance. Jetzt überschlugen sich die Ereignisse, und es geschah etwas, das im hiesigen Kreditgewerbe zumindest höchsten Seltenheitswert hat. Die Verantwortlichen der BHF-Bank begannen sich gegen die neuerliche Exogamie zu wehren. Man suchte aktiv nach einem artverwandten und gleich gesinnten Freier, fand diesen in Sal. Oppenheim, unterzog die Braut

einer radikalen Verschlingung, streifte risikoträchtiges und kapitalintensives Geschäft ab. Die BHF-Bank wurde gleichsam neu erfunden – ein Einschnitt, der in seiner historischen Bedeutung nicht hinter jener des Zusammenschlusses der Vorgängerinstitute Berliner Handels-Gesellschaft und Frankfurter Bank im Jahr 1970 zurücksteht.

Wie schon diese Fusion als einer der eher seltenen nachhaltig erfolgreichen M& A-Deals in die Bankgeschichte einging, scheint sich auch die neue Beziehungskiste durch einen perfekten Fit auszuzeichnen – strategisch, geschäftlich und nicht zuletzt menschlich. Die kürzlich von beiden Häusern vorgelegten Zahlenwerke zeugen von strammem Wachstum auf den Geschäftsfeldern, die die größte unabhängige Privatbankengruppe Europas als ihre Kernkompetenzen definiert wie etwa Asset Management, Financial Services, Investment Banking oder Private Banking. Sie zeugen aber nicht zuletzt auch von einer spürbar gesteigerten Rentabilität. Für Oppenheim samt der vom Neustart an hochprofitablen und sich deutlich über der Planung entwickelnden BHF-Bank war 2005 das bisher beste Jahr in der 1789 begonnenen Unternehmensgeschichte. In Köln wie in Frankfurt herrscht Aufbruchstimmung.

Als Erfolgsgeheimnisse dieser Bankenehe erweisen sich neben dem zeitgemäßen Geschäftsmodell – ein Gegenentwurf zur Universalbank alten Stils – die in der Zweibanken-Strategie zum Ausdruck kommende Gleichberechtigung, das Gewähren unternehmerischer Gestaltungsfreiräume und – ganz wie im richtigen Leben – der Respekt vor dem individuellen Charakter des jeweiligen Partners. Gerade auch ein solcher Umgang miteinander macht ein Traumpaar aus.

(Börsen-Zeitung, 19.5.2006)