

Lernen von den Kleinen

Anleger bringen ihr Geld vermehrt zu kleinen Privatbanken – denn hier haften die Manager für ihre Fehler. Besuch in zwei Instituten, die mit ihrer vorsichtigen Anlage-Strategie Jahrhunderte überdauert haben.

Frederik Jötten

Man könnte meinen, dass ein Mensch leidet, der von sich sagt: „Über mir schwebt ein Damoklesschwert, jeden Tag und jede Minute.“ Aber Konrad Hummler lächelt und sagt: „Das tut gut.“ Der 55-Jährige ist Chef von Wegelin & Co in St. Gallen, der ältesten Privatbank der Schweiz. Das Damoklesschwert unterscheidet ihn von den Ackermanns, den Blessings, den Managern der Großbanken dieser Welt. Es bedeutet: Wenn er das Geld seiner Kunden durch riskante Anlagen verlieren sollte, dann wäre da mehr als beredtes Bedauern auf einer Pressekonferenz, dann wäre sein eigenes Vermögen, sein Haus und sein Auto weg. Hummler und sieben weitere geschäftsführende Teilhaber haften voll für das, was sie mit dem Geld der Kunden anstellen. Heilsam nennt Hummler das. Denn Milliardenverluste wie sie die Großbanken zu verbuchen hatten, gab es hier nicht. Im Gegenteil bringen die Kunden seit Beginn der Krise Milliarden zu Wegelin. Es scheint, als fühlten sich die Anleger dort sicherer, wo die Banker das Geld wie ihr eigenes hüten. „Es ist schön zu sehen, was Vertrauen ausmacht“, sagt Hummler und schmunzelt verschmitzt.

Er sitzt an einem rustikalen Holztisch im zweiten Stock eines dreistöckigen Hauses aus dem 18. Jahrhundert, die Wegelin-Zentrale in der Innenstadt von St. Gallen. Hinter ihm tickt eine vergoldete Wanduhr, gegenüber steht ein hüfthoher Bauernschrank, Bodenständigkeit zum Anfassen. Vom Interieur bis zum ergrauten Schnauzbart des Chefs wirkt hier alles wie aus einer vergangenen Zeit. Doch was altmodisch wirken mag, könnte ein Modell sein für ein Finanzsystem, das außer Rand und Band geraten ist, denn Wegelin funktioniert so, wie es die Großbanken eben nicht tun: auf der Basis von Verantwortlichkeit.

„Es ist weniger die Angst um das eigene Vermögen, die uns anhält, vorsichtig zu handeln, sondern die um das der Kollegen“, sagt Hummler. „Ich selbst würde vielleicht schon mal ein Risiko eingehen, aber die Kollegen mitsamt ihrer Familien in den Ruin zu stürzen, das könnte ich nie verantworten.“ So sitzen sie denn zusammen, einmal im Monat, diskutieren – und entscheiden sich letztendlich für eine eher vorsichtige Strategie. „Wenn ich meine Kollegen überzeugen will, dann muss ich unglaublich gut vorbereitet sein.“ Werden auch Vorschläge des Bankdirektors abgelehnt? Hummler lacht auf. „Laufend! Laufend!“ Zum Beispiel habe er angeregt, an mehreren Autobahnkreuzen in der Schweiz Filialen zu eröffnen. „Da hätte man eine sehr gute Verkehrsanbindung.“ Er lächelt schelmisch wie ein Kind, das einen Streich ausgeheckt hat. „Die Kollegen haben mich dann zurückgepiffen.“ Filialen an Autobahnen, das

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

passte nicht ins Konzept von Wegelin, einer Bank, die sich sonst in altherwürdigen Gebäuden in Innenstädten präsentiert. Die Investition sei deshalb ein zu großes Risiko. „Ich finde die Idee immer noch gut, aber ich musste mich davon verabschieden“, sagt Hummler.

400 Kilometer entfernt von St. Gallen, im Bankenviertel von Frankfurt am Main. Wolkenkratzer mit glitzernden Fassaden, gegenüber des höchsten Gebäudes in Deutschland, der Zentrale der mittlerweile teilverstaatlichten Commerzbank, steht ein unscheinbarer sechsstöckiger 50er Jahre Bau, das Bankhaus Metzler. In der ersten Etage, dort wo die Kundengespräche geführt werden, sieht es aus wie in einem edlen Hotel. Goldene Zimmernummern an den Türen, Antikmöbel auf den Gängen - und an den Wänden Ölgemälde. Es sind die Ahnen von Bankchef Friedrich von Metzler. Das Bankhaus Metzler, gegründet 1674, ist die älteste deutsche Privatbank in Familienbesitz. Der Chef, ein kleiner energischer Mann, empfängt vor dem Gemälde von Kommerzienrat Friedrich Metzler, geboren 1749, an einem Tisch aus der Biedermeier Zeit. Er wirkt beschwingt, ein ungewohntes Bild für einen Banker dieser Tage. Auf dem Tisch liegt ein Buch, in dem die Geschichte des Unternehmens beschrieben ist, herausgegeben im Rahmen der Feiern zum 333-jähriges Bestehen 2007. Warum wurde ausgerechnet dieses Jubiläum begangen? „Wir nutzen jede Gelegenheit zum Feiern.“ Er lacht.

Die gute Laune hat einen Grund, das Bankhaus ist bislang ohne Abschreibungen durch die Krise gekommen. „Wir sind immer auf schlechte Zeiten vorbereitet“, sagt er. „Schließlich haben wir schon Schlimmeres überlebt - die Weltwirtschaftskrise 1929 und den 2. Weltkrieg.“ Auch beim Bankhaus Metzler haftet die Unternehmensleitung - Friedrich von Metzler und zwei Partner - sollte die Bank das Geld ihrer Kunden verspekulieren.

„Wir haben die schwierige Situation auf den Finanzmärkten, weil viele Akteure sehr schnell viel Geld verdienen wollten. Da wurden unrealistisch hohe Renditen angestrebt“, sagt von Metzler. In den letzten Jahren musste er sich manchmal Kunden erklären, denen bei anderen Banken weitaus höhere Renditen versprochen wurden als bei Metzler. „Viele erkennen jetzt, dass wir sie vor Verlusten bewahrt haben.“ Von Metzler trinkt einen Schluck vom eigens für das Bankhaus hergestellten Schwarztee. „Wir machen hier das langsame Geld.“ Durch Investition in qualitativ hochwertige Anlagen, langsam aber stetig den Gewinn mehren, das sei die Philosophie des Hauses.

„Wir haben deshalb auch nie Zertifikate aufgelegt oder gekauft“, sagt von Metzler. „Bei diesen synthetischen Produkten ist schwer zu durchschauen, wo die Risiken liegen und wo Kosten versteckt sind.“ Ob die Krise neue Kunden gebracht hat? Von Metzler lächelt. „Das letzte Jahr war kein Spitzenjahr, aber ein sehr ordentliches für uns. Wir erweitern unseren Kundenstamm stetig.“

Wo Friedrich von Metzler sich, ganz in der Tradition des verschwiegenen Privatbankiers, zurückhält mit Zahlen über neue Kunden und Kommentaren über die Großbanken, spricht Konrad Hummler. Seit Beginn der Finanzkrise haben die verwalteten Vermögen bei der Privatbank Wegelin & Co um 25 % zugelegt - heute verwaltet die Bank 14 Milliarden Euro. Das Modell der voll haftenden Gesellschafter - ist es übertragbar auf eine Großbank? Hummler meint: ja. Im Schweizer Parlament hat er gemeinsam mit dem FDP-Politiker Johann Schneider-Ammann eine

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

Gesetzesinitiative auf den Weg gebracht, mit der Manager von Aktiengesellschaften haftbar für ihr Handeln gemacht werden sollen.

„Wir haben das Problem, dass große Banken praktisch nicht Konkurs gehen können, weil der Staat eine solche Pleite aus Rücksicht auf die Volkswirtschaft nicht zulassen kann“, sagt Hummler. „Diese implizite Staatsgarantie führte dazu, dass die Manager vollkommen sorglos gehandelt haben.“ Zertifikate seien verkauft worden, die unseriös bis kriminell gewesen seien, die Großbanken hätten sich durch Bilanz-Bonanza hervorgetan, Risiken seien auf Tochtergesellschaften übertragen und nicht mehr aufgeführt worden.

„Den normalen Menschen war überhaupt nicht klar, dass die großen Institute so wenig Eigenkapital hatten, dass sie eigentlich schon lange pleite waren.“ Obwohl die Fakten seit Monaten bekannt sind, hört man Hummler an, dass er noch immer nicht fassen kann, wie seine Kollegen Geld verbrannt haben.

Der von ihm mitentwickelte Gesetzesvorschlag sieht vor, dass Vorstand und Aufsichtsrat haftbar gemacht werden, wenn dem Staat aufgrund einer Rettungsmaßnahme für ein systemrelevantes Unternehmen ein Schaden entsteht. Übersetzt auf deutsche Verhältnisse heißt das: Entsteht dem Staat im Rahmen der Hilfen für die Commerzbank ein finanzieller Schaden, so müssten zunächst Vorstandschef Martin Blessing und die Aufsichtsräte mit ihrem gesamten Vermögen für diesen Verlust aufkommen. „Bevor der Steuerzahler zahlt, sollten erst einmal die verantwortlichen Organe zur Kasse gebeten werden - das wäre ein schöner Anreiz, anständig zu wirtschaften.“ Er lehnt sich nach vorne, seine rote Krawatte berührt den Tisch. Eindringlich sagt er: „Wenn Management und Aufsichtsräte nicht unbeschränkt haftbar gemacht werden, dann werden sie immer wieder zu viel riskieren, dann sind die nächsten finanziellen Nuklearbomben schon wieder im Bau.“

Konrad Hummler ist das Enfant terrible im Schweizer Finanzsystem. Im gesamten deutschsprachigen Raum findet man niemanden, der als Banker so hart mit seinen Kollegen abrechnet – nicht zum Nachteil seiner Bank. Hummler ist quasi der Anchorman von Wegelin, sorgt mit seiner ganz und gar Bankiersuntypischen Art dafür, dass seine kleine Bank viel Aufmerksamkeit bekommt. Immer ist er für eine Schlagzeile gut, mal schlägt er vor, die Schweiz zu einem Stadtstaat nach dem Vorbild Hongkongs zu machen, dann rechtfertigt er die Steuerflucht von Europäern in die Schweiz als Notwehr gegenüber den gierigen und hoch verschuldeten Nationalstaaten. Die linke Wochenzeitung WOZ bezeichnete ihn als Bankiersanarchisten.

Rundgang durch die Bank mit dem Chef. Im Erdgeschoss der Schalterraum, die Schalter sind mit Holzschnitzereien verziert. „Das steht alles unter Denkmalschutz“, sagt Hummler. Im Mansardengeschoss, wo in früheren Zeiten die Dienstboten wohnten, hat er sein bescheidenes Büro. Unter dem Dach ist der Handelsraum mit acht Arbeitsplätzen, die Banker, die hier sitzen sind sehr jung, Hummler holt viele seiner Mitarbeiter direkt von der renommierten Hochschule St. Gallen (HSG). „Heu Patrick“, begrüßt er einen jungen Mann.

Auf dem Weg in den Keller ruft er einem mürrischen Handwerker ein „Gruezi“ zu und bekommt keine Antwort. Hier unten gibt es einen Gang in ein anderes Gebäude, nebenan hat Wegelin Häuser gekauft, auf der gegenüber liegenden Straßenseite und

ReporterFORUM

www.reporter-forum.de

hinter dem Hauptsitz. Wegelin expandiert äußerlich unsichtbar ohne spektakuläre Neubauten. „Ich fühle mich wohl im Verwinkelten“, sagt Hummler.

Dann steht Hummler in der Poststelle, plauscht kurz mit den Damen, die dort arbeiten. Gegenüber sitzen an Schreibtischen vier junge Männer in Jackets, Studenten der Eliteuni St. Gallen im Praktikum. „Die haben heute morgen schon Schnee geschippt.“ Hummler lächelt ihnen wohlwollend zu. Bei Wegelin fängt man klein an, beim Gebäudemanagement, in der Telefonzentrale oder am Kundenschalter.

Überheblichkeit wird den Mitarbeitern von Anfang an ausgetrieben. „Wir sind Dienstleister wie ein Friseur oder eine Anwälte“, sagt Hummler. „Vermögen zu verwalten ist keine Hauptsache der Wertschöpfung, das Bankengewerbe ist vollkommen überbewertet.“ Mit einem Lächeln filetiert Hummler das übergroße Ego vieler Kollegen. „Warum sollte ein Ingenieur weniger verdienen als ein Bankier? Dafür gibt es keinen Grund“, sagt er. „Die Saläre sind 50 bis 60 Prozent zu hoch.“ Bei Wegelin verdienen die Mitarbeiter weitaus weniger als bei der Konkurrenz, statt mit Boni wird gute Arbeit mit Unternehmensbeteiligungen belohnt. Anstelle kurzfristigen Gewinnstrebens soll so Arbeit honoriert werden, die einen langfristigen Erfolg des Unternehmens sichert.

Auch beim Bankhaus Metzler hat man ein Vergütungssystem, das sich stark von demjenigen der Großbanken unterscheidet. Wie hoch der Bonus ist, hängt vor allem davon ab, wie zufrieden die Kunden sind und nicht wie viele Produkte der Berater ihm verkauft hat. „Wenn ein Kunde zufrieden ist und bei uns bleibt, kann man auch von ganz normalen Gebühren gut leben“, sagt Friedrich von Metzler. Dann entschwindet er fast lautlos über den weichen Teppich in Richtung Büro.

Es ist kurz vor Mittag in St. Gallen. Die drei Wirtschaftswissenschafts-Studenten stehen in der Poststelle und stecken Briefe in Kuverte, bei zweien sieht das ein bisschen unbeholfen aus. Hummler geht vorbei und nickt den jungen Männern zu. Auf dem Weg in sein Büro sagt er: „Einer der Herren wird demnächst bei uns als Anlageberater anfangen.“