

Persönlichkeiten – Banker

Alfred Paul Ernst Freiherr von Oppenheim

Alfred Paul Ernst Freiherr von Oppenheim war von Beginn seines Wirkens im Bankhaus Oppenheim an verantwortlich für Innovationen und nachhaltige Umstrukturierungen. Geboren wurde Alfred Paul Ernst Freiherr von Oppenheim am 5. Mai 1934 in Köln. Das Bankhaus Sal. Oppenheim jr. & Cie. wurde als Familienunternehmen der Oppenheims geführt. Zu dieser Zeit war es eines der führenden Privatbankhäuser in Deutschland. Nach der Machtergreifung des nationalsozialistischen Regimes wurde die Bank als „jüdische Bank“ eingestuft. Zur Fortsetzung des Bankgeschäftes mussten jüdische Teilhaber ausscheiden und im Jahr 1938 eine Umbenennung zu Pferdenges & Co. vollzogen werden. Nach dem Abschluss des Abiturs 1954 in der Schweiz erwarb er im Zuge des anschließenden Studiums in den USA den Bachelor of Arts. 1960 erwarb er den Master of Business Administration an der Harvard University. Im Jahr 1964 wurde Oppenheim Familienteilhaber in der sechsten Generation von Sal. Oppenheim. Alfred von Oppenheim führte bereits zu Beginn in seiner führenden Position Neuerungen ein. War bisher das Firmenkundengeschäft auf nationaler und internationaler Ebene das zentrale Geschäftsfeld der Bank, entwickelte er den Bereich des Wertpapierhandels in der Bank. Einen Beweggrund zu diesem Entschluss bildeten seine gesammelten Erfahrungen in den USA. Ende der 1960er Jahre wurden das Emissionsgeschäft und der Aktienhandel sowie die private Vermögensanlage über Investmentfonds als neue Aktivitäten in das Geschäft der Bank aufgenommen. Gemeinsam mit den Bankhäusern Brinckmann, Wirtz & Co. und Trinkaus & Burckhardt gründete Sal. Oppenheim eine Tochtergesellschaft, durch die in Deutschland erstmals amerikanische Fonds vertrieben wurden. Alfred von Oppenheim erkannte damit das Geschäftspotenzial, welches sich aus den in den Fünfzigerjahren gebildeten Sparsummen breiter Bevölkerungsschichten ergab. Das Fondsgeschäft in Deutschland erlitt jedoch einen Rückschlag, als die US-amerikanische Investment-Gesellschaft IOS zusammenbrach, die zuvor auch in der BRD viele Fondsanteile verkauft hatte. Eine daraufhin gegründete Partnerschaft der oben genannten drei Banken zum Vertrieb eigener Produkte scheiterte. Die entstandene AEGIS-Kapitalanlagegesellschaft wurde 1973 durch das Bankhaus Oppenheim übernommen und in Rheinische Kapitalanlagegesellschaft (RKAG) umbenannt. Sie widmete sich dem Geschäft mit Publikumsfonds. Für die Zusammenarbeit mit institutionellen Anlegern wurde 1971 die Kapitalanlagegesellschaft OKAG gegründet. Ihr erstes Produkt war der Investmentfonds

Oppenheim Privat mit internationaler Ausrichtung. Zur Unterstützung des neu aufgenommenen Wertpapiergeschäftes initiierte Alfred von Oppenheim den Aufbau einer Analyseabteilung. Diese nahm 1968 ihre Arbeit auf und trug zu fundierten Anlageentscheidungen bei. Im Jahr 1985 wurde die Abteilung ausgegliedert und in Oppenheim Finanzanalyse umbenannt. Eine erneute Umbenennung in Oppenheim Research erfolgte im Jahr 2000. Ein weiterer zukunftsweisender Schritt wurde mit der Gründung der Bank Oppenheim Pierson International in Luxemburg getan. Die 1973 vereinbarte Zusammenarbeit zwischen Sal. Oppenheim und dem niederländischen Privatbankhaus Pierson, Heldring & Pierson ermöglichte die Präsenz Oppenheims als eine der ersten deutschen Banken im Finanzstandort Luxemburg. Damit entstand seit Ende des Zweiten Weltkrieges das erste deutsch-niederländische Joint Venture. Alfred von Oppenheim kommt hierbei die Rolle des Initiators dieser Partnerschaft zu. Die Internationalisierung des Bankhauses Sal. Oppenheim wurde fortgesetzt mit dem Kauf des Züricher Bankhauses Schoop, Reiff & Co. Im Jahr 1979 und der Gründung der Bank Pierson Sal. Oppenheim in New York 1984. Die Bedeutung von Sal. Oppenheim als Adresse für Wertpapiergeschäfte wird bestätigt durch die Wahl Oppenheims zum Präsidenten der Rheinisch-Westfälischen Börse Düsseldorf im Jahr 1977. Infolge des Zusammenbruchs der Privatbank I. D. Herstatt 1974 richtete das private deutsche Bankgewerbe zunächst einen Rettungsfonds zur Auszahlung von Gläubigern der Bank ein. Daran war auch Sal. Oppenheim beteiligt. Später wurde unter anderem als Resultat der Erkenntnis aus diesem Ereignis der Einlagensicherungsfonds gegründet. Zu dessen Urhebern zählt der Oppenheim-Teilhaber Harald Kühnen. Durch den Verkauf einer Mehrheitsbeteiligung am Versicherungskonzern Colonia im Jahr 1989 wurde das Eigenkapital von 180 Mio. EUR auf eine Mrd. EUR erhöht, wodurch die langfristige Unabhängigkeit des Bankhauses angestrebt wurde. Im Jahr 1993 erfolgte eine Neugliederung der Geschäftsbereiche in die Bereiche Corporate Finance, Privatkunden, Bankbetrieb, Finanzmärkte und Asset Management. In Jerusalem gründete Oppenheim 1997 einen Lehrstuhl an einer Forschungseinrichtung zur wissenschaftlichen Untersuchung von Antisemitismus und des Holocaust. Im gleichen Jahr wurde er mit dem Bundesverdienstkreuz erster Klasse geehrt. Alfred Paul Ernst Freiherr von Oppenheim starb im Jahr 2005 in Köln.

Paul Lichtenberg

Paul Lichtenberg wirkte in seiner Rolle als Vorstandssprecher der Commerzbank maßgebend an deren Neuausrichtung während der 1960er -und 70er Jahre mit. Dazu zählen die Zentralisierung der Hauptverwaltung in Frankfurt am Main, die Internationalisierung der Bankaktivitäten sowie der Ausbau des Privatkundengeschäftes. Paul Lichtenberg wurde 1911 in Bonn geboren. Nach abgeschlossenem Abitur begann er 1933 ebenfalls in Bonn die Lehre in einer Bankfiliale der Commerz-und Privat-Bank, welche zu dieser Zeit von seinem Vater geleitet wurde. Nach zwei Jahren wurde er übernommen und im Jahr 1936 wechselte Lichtenberg in die Filiale in Remscheid. Dort gelang ihm mit Ehrgeiz und Talent die Gewinnung neuer Industriekunden. Aufgrund seiner Einberufung zur Wehrmacht und anschließender Kriegsgefangenschaft nach Ende des Zweiten Weltkrieges wurde Lichtenbergs Bankiers-Laufbahn von 1942 bis 1947 unterbrochen. Nach weiterer Arbeit in Remscheider und Düsseldorfer Bankniederlassungen wurde Lichtenberg 1953 Direktor und Co-Leiter der Filiale in Essen, wo er wiederum für die Akquise wichtiger Firmenkunden aus dem Industriebereich verantwortlich war. Im Jahr 1958 wurde Lichtenberg zum ordentlichen Vorstand der neuen Commerzbank AG bestellt. Diese ging hervor aus der Zusammenlegung der Commerzbank-Gruppe. Dennoch war ihre Struktur von dezentralem Charakter, da weiterhin drei Hauptverwaltungen in Düsseldorf, Frankfurt und Hamburg bestanden. In dieser Koexistenz sah Lichtenberg Nachteile und brachte den Gesamtvorstand im Jahr 1967 zu dem Beschluss, eine zentrale Hauptverwaltung in Frankfurt am Main einzurichten – auch mit Blick auf die wachsende Bedeutung von Frankfurt als Finanzstandort. Im Jahr 1973 wurde Paul Lichtenberg alleiniger Vorstandssprecher der Commerzbank. In dieser Rolle prägte er wichtige Prozesse mit, die zur Erweiterung und Konzernbildung der Commerzbank beitrugen. Ab 1971 konzentrierte die Commerzbank ihre bisher eher gestreuten Beteiligungen an Hypothekenbanken. Auch die internationale Ausrichtung der Bank trieb Lichtenberg voran. Die erste US-Filiale eröffnete 1971 in New York; zudem wurde die Aktie der Commerzbank an verschiedenen ausländischen Börsen platziert. Eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit anderen Banken stieß Lichtenberg durch die Kooperation mit der französischen Crédit Lyonnais ab 1970 an. Binnen drei Jahren erweiterte sich die Bankengruppe mit der italienischen Banco di Roma und der spanischen Banco Hispano Americana zum „Europartners“ genannten Verbund. Für Bankkunden ergab sich aus dieser Zusammenarbeit ein besserer Service in Bezug auf Kontoführung und grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr. Zum Ausbau der Stellung auf dem Kapitalmarkt gewann Lichtenberg Aufträge internationaler

Adressen zur Platzierung von Anleihen. Für ausländische Unternehmen wie Coca-Cola, Firestone und Kawasaki begleitete die Commerzbank in Konsortien die Emission von deren Aktien in Deutschland. Der angestiegene Wohlstand der Bevölkerung seit dem Ende der 1950er Jahre entwickelte sich für viele deutsche Banken zu einem wichtigen Geschäftsfeld. Auch Lichtenberg förderte den Ausbau des Privatkundengeschäftes. In Zusammenarbeit mit Bausparkassen nahm die Commerzbank neue Produkte in ihr Angebot auf. Ab 1975 rückte die Kundenberatung zunehmend in den Mittelpunkt. Filialräume gewannen durch Umbaumaßnahmen an Kundenfreundlichkeit, Plätze für Berater wurden eingerichtet und die Orientierung am privaten Kunden sowie das Bewusstsein für Marketing lösten alte Denkweisen ab. Für die Beteiligung von Arbeitnehmern am Produktivvermögen plädierte Lichtenberg für das Aktien- und Fondssparen nach amerikanischem Vorbild. Nachdem Paul Lichtenberg im Jahr 1976 zunächst vom Vorstand in den Aufsichtsrat wechselte, übernahm er im Zuge einer Krisensituation der Commerzbank zu Beginn des Jahres 1981 für einige Monate erneut die Führung der Bank, bevor Walter Seipp seine Nachfolge antrat. Paul Lichtenberg starb 1995 83-jährig in Mainz.

Edgar Most

Edgar Most war wesentlich beteiligt am Umwandlungsprozess der Geldinstitute der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR) in marktwirtschaftliche Verhältnisse. Most wurde 1940 im thüringischen Tiefenort geboren. Bereits im Alter von 14 Jahren begann er eine Bankbetriebslehre in der einstigen DDR. Mit 26 Jahren der jüngste Bankdirektor der DDR wurde er später Vizepräsident der DDR-Staatsbank. In den 1960er Jahren wirkte er an der Errichtung des petrochemischen Werks in Schwedt mit, damals eines der größten Industriebauprojekte des sogenannten Ostblocks. Ab 1990 wurde Most als Mitglied der Geschäftsleitung der Deutschen Bank in Berlin tätig. Hilmar Kopper, Vorstandschef der Deutschen Bank von 1989 bis 1997, übertrug Most die Verantwortung für das Geschäft in den neuen Bundesländern. Most war Mitbegründer der Deutschen Kreditbank AG im Jahr 1990. Sie stellte die erste private Bank auf dem Gebiet der ehemaligen DDR dar. In seinem Buch „50 Jahre im Auftrag des Kapitals. Gibt es einen Dritten Weg?“ beschreibt Most die damalige DKB als eine Art „Bad Bank“ und ein Auffanginstrument in der Krise. Grund dafür war die Übernahme der DKB von Schulden des beendeten sozialistischen Systems. Die DKB wurde mit insgesamt 289 Mrd. Mark (DDR) aus der Staatsbank herausgelöst. Problematisch war die Sicherung der Kredite durch das Vermögen der

ehemaligen Volkseigenen Betriebe, da diese und deren Vermögen an die Treuhandanstalt übergingen, um sie anschließend zu privatisieren bzw. stillzulegen. Auf politischen Entschluss wurde nachfolgend der so genannte Erblastentilgungsfonds gegründet, wobei die BRD weltweit handelbare Schuldscheine am Kapitalmarkt platzierte. Damit konnte der Staat gegebenenfalls die Rückzahlung übernehmen. Zuständig für den Groß- und Firmenkundenbereich erschloss Most für die Deutsche Bank neue Geschäftsfelder in Ostdeutschland. Dazu zählt die Gewinnung zahlreicher vormals der LPG angehörender Agrargenossenschaften als Kunden der Deutschen Bank. Mehrere hundert kleine und mittlere Unternehmen konnten laut Angaben von Most ihre Geschäfte durch die Beziehung mit der Deutschen Bank aufrechterhalten. In der Rolle des Unternehmensleiters der DKB schloss er Joint Ventures mit der Deutschen Bank sowie der Dresdner Bank. Anfänglich war die Zusammenarbeit zwischen Most und den leitenden Managern der Deutschen Bank geprägt von gegenseitigem Lernen über die jeweils unterschiedlichen Systeme und ihre Ausprägungen. So vereinte die Staatsbank der DDR unter der Leitung des SED-Politbüros einst Funktionen von Notenbank, Kreditinstitut und Sparkassengeschäften. Most selbst beschreibt das Aneignen der zahlreichen englischen Fachbegriffe als eine seiner ersten Aufgaben im neuen Bankengeschäft. Als Begleiter des Transformationsprozesses nach der Wende im Bankenbereich urteilt Most über den Aufbau Ost, dass während des Prozesses teils erhebliche Fehler in der Politik der Geldtransfers gemacht wurden. Demnach stellt er neben der Gezieltheit den langfristigen Erfolg der Zahlungen in Frage, da das Potenzial bezüglich Intelligenz und Eigenverantwortung nicht ausgeschöpft würde. Anlässlich seines 60. Geburtstages im Jahr 2000 würdigte der Kollege Hilmar Kopper in seiner Rede Most für seine Verdienste um ein einiges Deutschland und die Deutsche Bank als „Verbinder von Ost und West, ohne den wir den Osten gar nicht verstanden hätten.“ Im September 2004 wurde Most aus der Deutschen Bank verabschiedet.

Sanford Weill

Sanford Weill war der Architekt zur Bildung der Citigroup als zeitweise größter Allfinanzdienstleister weltweit. Zur Umsetzung dieser Fusion setzte er bei der US-Regierung die Abschaffung des Glass-Steagall-Acts durch. Sanford I. Weill wurde am 16. März 1933 als Sohn jüdischer Emigranten aus Polen in der Stadt New York geboren. Nach dem Studium der Kunst an der New Yorker Cornell University erwirbt Weill 1955 den

Bachelor of Arts. Anschließend arbeitete er zunächst als Bote bei Bear Stearns und absolvierte nebenher eine Ausbildung als Börsenmakler und später an der School of Business and Public Administration. Daraufhin wurde er als Wertpapierhändler angestellt. Im Jahr 1960 gründete Weill mit Kollegen das eigene Handelshaus für Wertpapiere Carter, Berlind, Potoma & Weill. In den darauf folgenden 20 Jahren vergrößerte Weill das Unternehmen durch Zukäufe von insgesamt 15 Brokerfirmen, welche zum Zeitpunkt des Erwerbs meist angeschlagen waren. Bereiche, die nicht in Weills Geschäftsmodell passten, stieß er ab. Im Jahr 1979 wurde Weill Chairman, CEO und Präsident des damals zweitgrößten Wertpapierhandelshauses der USA - hinter Merrill Lynch - Shearson Loeb Rhodes, welches er zwei Jahre darauf für etwa 930 Mio. USD per Aktien tausch an American Express verkaufte. Im Jahr 1983 wurde Sandford Weill zum Präsidenten des aus der Fusion hervorgegangenen Unternehmens Shearson/American Express ernannt. Als solcher führte Weill auch die Übernahme und Sanierung des Versicherungsdienstleisters IDS durch, bevor er 1985 nach Uneinigkeiten mit der Führung das Unternehmen verließ. Im Zuge eines Neubeginns seiner Karriere erwarb Weill 1986 einen Großteil der Aktien der Verbraucherkreditbank Commercial Credit Co. und sanierte das krisenbelaftete Bankhaus mit Sitz in Baltimore. In den folgenden 12 Jahren baute er als CEO, Präsident und Chairman mit der Commercial Credit als Basis einen der größten Finanzkonzerne für Bank -und Versicherungsdienstleistungen, Investmentgeschäfte und Vermögensverwaltung auf. Der erste Schritt erfolgte mit der Einbindung der Commercial Credit in den 1988 übernommenen Bankkonzern Primerica Corp., welcher seit der Börsenkrise ein Jahr zuvor angeschlagen war. Es folgten Käufe weiterer Finanzdienstleister. Während Randbereiche ausgegliedert und veräußert wurden, bündelte Weill die für ihn interessanten Aktivitäten wie Versicherungen, Privatkundengeschäft und Investmentbanking. Aus der 1993 übernommenen Versicherungsgesellschaft Travelers formte Weill die Travelers Group. Im Jahr 1997 folgte die Übernahme der Investmentbank Salomon Brothers. Ein Jahr darauf gelang Weill durch die Fusion der Travelers Group mit der Citicorp zur Citigroup schließlich die Schaffung einer der weltweit größten Banken mit Betreuung von Kunden in etwa einhundert Ländern. Durch Lobbytätigkeit gelang es Weill, den amerikanischen Kongress zur Abschaffung des Glass-Steagall-Acts zu bewegen, der bis dahin das Betreiben von Kredit- und Wertpapiergeschäften innerhalb einer Bank verbot. Durch den Ausbau des klassischen Bankgeschäftes versuchte Weill, einen Ausgleich der Risiken aus dem Investmentbanking herbeizuführen. Zudem sollte der Risikoausgleich als Allfinanzkonzern mit globalen Aktivitäten vorteilhafter realisiert werden als bei konkurrierenden Banken. Dennoch entstanden der Citigroup unter anderem im

Jahr 2002 hohe Verluste durch ausgereichte Kredite an die Konzerne WorldCom sowie Enron, deren Konkurse zum Ausfall der Rückzahlungen führten. Im Oktober 2003 übernahm Charles Prince als neuer CEO und Präsident die Führung der Citigroup. Im April 2006 gab Sanford Weill auch seinen Vorsitz im Verwaltungsrat an Prince ab.

John Bond

John Bond unternahm über Jahre hinweg erfolgreiche Anstrengungen, die Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) durch umfangreiche Maßnahmen der Umstrukturierung sowie den Aufbau eines einheitlichen Erscheinungsbildes in Form einer Marke international zu etablieren. John Bond prägte und begleitete dadurch maßgeblich den Prozess der Transformierung der HSBC. Ursprünglich wurde die Bank 1865 als Hongkong and Shanghai Banking Corporation zum Zweck gegründet, in damaligen Britischen Kolonien wie Singapur und Malaysia ihre Geschäftsaufzunehmen. Im Alter von 21 Jahren kam Bond als Trainee zur HSBC. Nach seiner Ernennung zum CEO der HSBC 1991 und zum Group Executive der HSBC Holdings nahm er 1998 seine Position als Chairman ein. Zwischen 1993 und 2005 investierte das Finanzunternehmen unter seiner Führung etwa 47 Mrd. USD in weltweite Zukäufe. Mit der Übernahme des Finanzunternehmens für Konsumentenkredite Household International 2002 wurde ein Ausbau der Präsenz in Nordamerika beabsichtigt. Neben der Ausweitung des Privatkundengeschäftes in Südamerika und Kanada betrieb Bond auch die Expansion des weltweiten Kreditkartengeschäftes. Um Geschäftspotenziale durch die geografische Ausweitung der Bank zu erschließen, verfolgte er die Strategie, Gewinne aus Geschäften in asiatischen Schwellenländern in den Ausbau der Stellung von HSBC in den USA und dem Mittleren Osten zu investieren. Andererseits wurden Gewinne aus Geschäften in entwickelten Märkten genutzt, um mithilfe von Zukäufen in China und Indien Fuß zu fassen. Ab dem Jahr 2000 entwickelten sich Mexiko und Frankreich zu wichtigen Märkten für die HSBC. Auch im Bereich des Islamic Banking gelang der HSBC die Etablierung. Bond sieht darin „a huge opportunity ... because we have had a long history of doing business in Muslim countries and a good understanding of the markets“. Zudem wird das Angebot von islamkonformen Versicherungen angestrebt. Während die HSBC 1985 noch drei Viertel ihres Gewinns in ihrem Heimatstandort Hongkong erwirtschaftete, wurden 2005 die USA der wichtigste Markt mit einem Anteil am Gewinn von 36 Prozent, gefolgt von Hongkong mit 23

Prozent und Großbritannien an dritter Stelle mit 18 Prozent. Die unter der Führung von John Bond umgesetzten Entwicklungen machen die HSBC zu einem der Bankhäuser, welche die stärksten Umwandlungen vollzogen haben. Im Ergebnis stellt die HSBC heute eine der größten Banken weltweit dar. Im Jahr 2006 zog sich Bond von seinem Amt an der Spitze der HSBC zurück.

Alessandro Profumo

Alessandro Profumo spielte eine wichtige Rolle bei der Transformation des Bankhauses UniCredit mit einer landesweiten Ausrichtung auf Italien zu einem europaweit agierenden Finanzinstitut und dem damit einhergehenden Wachstum der UniCredit während der letzten 15 Jahre. Alessandro Profumo wurde am 17. Februar 1957 in Genua, Italien geboren. An der Bocconi Business University legte er das Studium der Wirtschaftswissenschaften ab. Zu Beginn seiner Karriere arbeitete Profumo zunächst ab 1977 zehn Jahre bei dem Regionalinstitut Banco Lariano bis zu seinem Wechsel in den Bereich der Unternehmensberatung 1987. Nachdem er zunächst zwei Jahre bei McKinsey & Company als Berater für Finanzunternehmen tätig war, wechselte er anschließend zum Beratungsunternehmen Bain, Cuneo & Associati. Im Jahr 1991 wechselte Profumo von seiner Tätigkeit als Berater zur Versicherungsgesellschaft Riunione Adriatica di Sicurtà (RAS), wo er für ein eigenes Profitcenter verantwortlich war. Zudem wurde ihm die Aufgabe zugeteilt, die Ertragslage der dem RAS-Konzern zugehörigen Bank zu optimieren. Durch die Zusammenführung sieben italienischer Lokalbanken schuf Profumo mit der Unicredit die zweitgrößte Bank Italiens und einen der landesweit profitabelsten Darlehensgeber. Im Jahr 1998 wurde Profumo nach der Gründung der UniCredit Group deren Chief Executive Officer. Im Jahr 2005 übernahm Profumo das Mandat des Aufsichtsratsvorsitzenden in der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG (HVB), deren Übernahme mit einem Volumen von 19,2 Mrd. Euro zum bis dahin größten grenzüberschreitenden Geschäft in Europa zählte. Eine ähnlich große Akquisition im Jahr 2007 war die Übernahme der italienischen Bank Capitalia. Dabei stand das Ziel von Kosteneinsparungen und Synergien im Vordergrund. Vor allem durch die Übernahme der deutschen HVB und der italienischen Bankengruppe Capitalia stieg die UniCredit zu einem der wichtigsten Bankhäuser im Euroraum auf. Ein weiterer wichtiger Schritt auf dem Weg zur bedeutenden Bank war eine Reihe von Akquisitionen in Osteuropa.

Dazu zählten Zukäufe von Finanzinstituten in Polen, Bulgarien, Rumänien, Kroatien, der Türkei, der Tschechischen Republik sowie der Slowakei. Im Zentrum der künftigen Strategie steht weiterhin das Wachstum in Zentral- und Osteuropa, insbesondere durch die Eröffnung weiterer Filialen. Gemessen an Bilanzsumme, Erlösen und Anzahl der Filialen ist die UniCredit derzeit die größte in den europäischen Schwellenländern vertretene Bank. Gegenwärtig mehren sich allerdings auch kritische Äußerungen in Bezug auf die geschäftlichen Engagements Profumos in Osteuropa. Analysten schätzen, dass im Zuge der Finanzkrise das Auslandsgeschäft die UniCredit belasten könnte.

Nobuo Kuroyanagi

Als ein Bankenmanager mit weitreichendem Einfluss und Vertreter der japanischen Finanzbranche wird im Folgenden der Karriereweg und das Führungsverhalten von Nobuo Kuroyanagi nachgezeichnet. Der 67-jährige Nobuo Kuroyanagi ist derzeit Präsident der größten Bank Japans – Mitsubishi UFJ Financial Group Inc. (MUFG). Bereits vor dem Bestehen des Bankenkonzerns in seiner aktuellen Zusammensetzung arbeitete er 44 Jahre lang für verschiedene Banken, welche derzeit der MUFG zugehören. Nach dem Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften begann Kuroyanagi seine Laufbahn zunächst auf der ausführenden Ebene der Unternehmenshierarchie. Für einen Baustein seines Aufstiegs hält Kuroyanagi die unterstützende Mitwirkung vieler Mitarbeiter. Dieses Bewusstsein lässt ihn beim Personal als glaubhaften Vorgesetzten erscheinen. Sein Führungsstil gilt als konsensorientiert. Die Berücksichtigung von Mitarbeitermeinungen wird von Dowen als Gegensatz zur vornehmlich machtorientierten Alleinentscheidung europäischer und US-amerikanischer Führungskräfte hervorgehoben; ebenso nimmt die Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen einen erhöhten Stellenwert ein. Als leitender Geschäftsführer gilt das Interesse Kuroyanagis gegenwärtig einer stärkeren globalen Ausrichtung seiner Bank. Zudem sieht er Bedarf an einer Erhöhung der Profitabilität und Marktkapitalisierung. Letzteres soll dazu beitragen, dass das Finanzinstitut gemessen an diesem Kriterium unter den fünf größten weltweit rangiert. In diesem Jahr schloss Kuroyanagi ein Abkommen über eine erweiterte Allianz mit der US-amerikanischen Bank Morgan Stanley. Das Ziel der Zusammenarbeit ist die Erschließung neuer geografischer Regionen und Geschäftszweige. Potenzial sieht Kuroyanagi in der zunehmenden durch die japanische Politik ebenfalls geförderte

Umschichtung des japanischen Privatvermögens von Spareinlagen hin zu breiter diversifizierten Anlagen.

Als Herausforderung, auch vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzkrise, plädiert Kuroyanagi für eine notwendige Fokussierung auf den Dienstleistungs-Ansatz in der Finanzbranche. Gegenüber Privat- und Firmenkunden sollten Bankmanager stärker auf die Erfüllung der Erwartungen an sie bedacht sein. Als eine Führungspersönlichkeit, welche durch ein außergewöhnlich umfangreiches Fachwissen und das Streben nach Innovation beschrieben wird, erlangte Kuroyanagi auch Achtung als Redner bei der Asian Development Bank (ADB) in Manila. Eine Vorbildrolle nimmt die Finanzbranche Japans unter europäischen Führungskräften unter anderem aufgrund ihrer teils vorgezogenen und dynamischen Entwicklung ein. In einem Interview stellt Kuroyanagi die Kapitalstärke der MUFG als vergleichsweise stark und die infolge der aktuellen internationalen Finanzkrise erlittenen Verluste als gering verglichen mit europäischen und amerikanischen Finanzinstituten dar. Als Grund führt er eine unterschiedliche Investmentpolitik der japanischen Bank an. Demnach liegt der Fokus primär auf dem Kauf von erstrangig besicherten Produkten sowie Produkten mit bestmöglichem Rating. Zudem seien keine Anlagen in verbriefte Produkte aus Übersee vollzogen worden.

Jiang Jianqing

Als Vorsitzender der Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) besitzt Jiang Jianqing ein hohes Einflusspotenzial; einerseits aufgrund der Größe des von ihm geführten Finanzinstitutes und andererseits durch eine erhebliche Menge verfügbarer Liquidität für Zukäufe und Beteiligungen. Durch Expansion und Neuerungen führt er die ICBC auf den Rang der größten Bank Chinas. Jiang Jianqing wurde 1953 in Shanghai geboren. Sein Fachwissen eignete er sich durch ein Studium an der Shanghai University of Finance and Economics und der Shanghai Jiaotong University an. An beiden Universitäten wirkt er derzeit auch als Gastprofessor. Seit 1979 besetzte Jianqing Führungspositionen bei verschiedenen chinesischen Finanzeinrichtungen. Neben persönlichem Engagement wirkte auch die politische und wirtschaftliche Entwicklung Chinas während der letzten Jahrzehnte begünstigend auf den beruflichen Aufstieg Jianqings. Chinas wirtschaftlicher Aufschwung ermöglichte die Ausbreitung der ICBC, an welcher der chinesische Staat Anteile hält. Nach seiner Ernennung zum Präsidenten der

ICBC im Jahr 2000 widmete sich Jianqing zunächst der damals unter chinesischen Banken stark verbreiteten Problematik des hohen Anteils notleidender Kredite im Bestand. Durch Maßnahmen im Risikomanagement, dem Mahnen und Bestrafen von Regelverstößen unter Kreditnehmern wurde im Laufe der Jahre die Rate problematischer Kreditverhältnisse von etwa 47 Prozent auf unter 2 Prozent gesenkt. Unter der Führung Jianqings, die teils als konsequent und durchsetzend und teils als hart bezeichnet wird, erlangte die ICBC seit dem Jahr 2000 zunehmende internationale Beachtung. Dabei verdrängte die ICBC die seit der politischen Wende in China dominierende Bank of China von der Position als größte Bank des Landes. Im Jahr 2000 erwarb die ICBC als erste chinesische Bank eine außerhalb Chinas börsennotierte Bank. Die damalige Union Bank of Hongkong trägt nun den Namen ICBC Asia. Der Schwerpunkt von Jianqings Akquisitionsbestrebungen liegt auf den Emerging Markets. Als Gründe führt er neben dem Vorhandensein noch unterbewerteter Vermögenswerte die mangelhafte Entwicklung des Bankensektors an. Ein wichtiges Potenzial besteht für Jianqing in der Nutzung von Synergieeffekten im Zuge einer Übernahme. In den vergangenen Jahren beteiligte sich die ICBC an Finanzeinrichtungen in Indonesien, Macao, Thailand und der Republik Südafrika. Für Akquisitionen wird ein verfügbares Volumen der ICBC von knapp 170 Mrd. USD angegeben. Jiang Jianqing veranlasste nach Verhandlungen mit dem Vorsitzenden des Softwareunternehmens Microsoft die Implementierung eines Systems zum Ausbau des Electronic Banking, welches der ICBC auf diesem Gebiet zur Technologieführerschaft verhalf. Zum Aufbau des Kreditkartengeschäftes nahm er die Sachkenntnis von American Express in Anspruch. Jianqings Mitgliedschaft im chinesischen Finanz- und Bankenausschuss (Central Committee Politburo, CCP) kann als weiteres Merkmal des Machtbesitzes gedeutet werden. Allerdings wird die politische Abhängigkeit bzw. Austauschbarkeit von Führungskräften derartiger Positionen in China als vergleichsweise groß eingeschätzt.

Fred Goodwin

Unter Goodwins Entscheidungsträgerschaft wandelte sich die Royal Bank of Scotland (RBS) von einer regionalen Bank mit Sitz in Edinburgh zu einem Finanzinstitut mit weltweiter Präsenz. Bis 2007 wurden dabei insgesamt 26 Übernahmen vollzogen. Geboren wurde Fred Goodwin 1958 in Paisley, Schottland. An der Universität Glasgow schloss er das Studium der Rechtswissenschaften ab. Nach einer Qualifizierung als Wirtschaftsprüfer war er ab 1979 im

Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen Touche Ross & Co. tätig. Ab 1995 arbeitete Fred Goodwin bei den beiden britischen Banken Clydesdale Bank PLC und Yorkshire Bank PLC, deren Lage er durch einen starken Stellenabbau stabilisierte. Im Jahr 1998 begann Goodwin seine Laufbahn bei der Royal Bank of Scotland (RBS) - zunächst bis 2000 als Deputy Chief Executive, danach stieg er zum Chief Executive auf. Den ersten Meilenstein zur Expansion der RBS setzte Goodwin im März 2000 durch die feindliche Übernahme der National Westminster Bank (Nat-West). Öffentliche Beachtung fand dieser Vorgang als bis dahin größte Übernahme in der Bankgeschichte Großbritanniens. Etwa 21 Mrd. Britische Pfund kostete die Übernahme der zum damaligen Zeitpunkt dreimal größeren Institution. Im Zuge der Integration der National Westminster wurden etwa 18.000 Arbeitsverhältnisse aufgelöst; dabei wurden bis 2002 kumulierte Kosten von 6,4 Mrd. USD eingespart. Durch die Übernahme der NatWest wurde die Bank zum größten Kreditgeber des Landes für Firmenkunden. Gelobt wurde die Schnelligkeit der komplexen Integration sowie die Zusammenführung der IT-Strukturen beider Banken. Allerdings brachte ihm in den Medien der massive Stellenabbau den Ruf „Fred the Shred“ (Fred, der Reißwolf) ein. In der Folgezeit richtete Goodwin seinen Fokus vornehmlich auf den US-amerikanischen Markt. Durch Akquisitionen amerikanischer Banken wie der Medford Bancorp Inc. Massachusetts und der Commonwealth Bancorp of Pennsylvania setzte sich die RBS von britischen Konkurrenten ab, die weniger erfolgreich in der Erschließung des amerikanischen Marktes waren. Goodwin bevorzugte bei den Zukäufen kleinere Bankhäuser, die ein geringeres Risiko trugen. Neben räumlicher Ausdehnung vollzog Goodwin auch die Erweiterung der angebotenen Dienstleistungen. In Großbritannien initiierte er eine Kooperation mit Tesco zum Aufbau des Schaltergeschäftes in Supermarktketten. Auch in den USA wurde dieser Vertriebsweg in Zusammenarbeit mit Krogers entwickelt, in Deutschland mit Tchibo-Filialen. Als erste grenzüberschreitende feindliche Übernahme einer Bank gilt die der niederländischen ABN Amro im Jahr 2007 unter der Vereinigung der RBS, der spanischen Banco Santander Central Hispano und der Fortis. An diesem Geschäft mit einem Volumen von insgesamt knapp 72 Mrd. EUR war die RBS mit etwa 27 Mrd. EUR beteiligt. Nach Einschätzungen von Experten führt Goodwin im Rahmen der Vorbereitung einer Akquisition Due-Diligence Prüfungen in überdurchschnittlichem Ausmaß durch. Zur Strategie Goodwins gehört die Beibehaltung der Marke der übernommenen Institute, um den Kunden keine großen Umgewöhnungen zuzumuten. Auch mit der Schließung von Filialen ist Goodwin zurückhaltend. Neben anderen Rationalisierungsmaßnahmen vereinte Goodwin die Bereiche

Produktentwicklung, Informationstechnik und Kreditüberwachung zu einer zentralen Sparte. Im November 2008 zog sich Goodwin von der Führung der RBS zurück.

Anshu Jain

Anshu Jain ist Mitarbeiter sowie einer der größten Einzelaktionäre der Deutschen Bank AG. Als Verantwortlicher für den Investmentbankingbereich Global Markets trug Jain in den vergangenen Jahren wesentlich zum Ertrag des Konzerns bei – in einigen Geschäftsjahren mehr als 50 Prozent. Anshu Jain wurde 1963 in Jaipur, Indien geboren. Nach Abschluss des Studiums der Volkswirtschaft an der Universität von Delhi erwarb Jain den MBA an der University of Massachusetts. Seine berufliche Laufbahn begann er im Jahr 1985 als Analyst bei der Investmentbank Kidder, Peabody & Co., von welcher er drei Jahre später zu Merrill Lynch wechselte. Nachdem Jains dortiger Vorgesetzter Edson Mitchel 1995 vom damaligen Chef der Deutschen Bank Hilmar Kopper abgeworben wurde und zur Deutschen Bank wechselte, folgte auch Jain. Seit dieser Zeit waren beide mit dem Aufbau des Kapitalmarktgeschäftes der Deutschen Bank beauftragt. Die Handelsabteilung der Deutschen Bank, welche für das Investment Banking zuständig ist, wurde 1995 in Global Markets umbenannt. Zu diesem Zeitpunkt war dieses Segment gegenüber dem Kreditgeschäft jedoch unterentwickelt. Über 80 Prozent des Gewinns wurde durch die Kreditvergabe an deutsche Unternehmen und Privatkunden erwirtschaftet. Gemeinsam mit Mitchel erschloss Jain nach und nach neue Handelsbereiche und führte dazu fähige Spezialisten zusammen, welche in Handelssälen der Deutschen Bank weltweit koordiniert wurden. Nachdem der Handel mit Devisen und Anleihen ausgeweitet wurde, widmete sich Jain Zinsderivaten und dem Handel mit Kreditforderungen. Letztere wurden in großem Umfang von anderen Banken abgekauft, neu zusammengestellt und weltweit an Investoren wie Banken und Versicherungen weiterverkauft. In der Konstruktion von Derivaten galt die Deutsche Bank seither als ein Vorreiter der Branche. Nach dem unerwarteten Tod Mitchels übertrug Josef Ackermann – damals designierter Vorstandssprecher der Deutschen Bank – Anshu Jain die Leitung des Bereichs Global Markets. Bis zum Jahr 2005 wandelte sich unter seiner Co- Führung gemeinsam mit Michael Cohrs das Investmentbanking zum ertragreichsten Segment der Bank. Mit einem um das Zwanzigfache angestiegenen Ertrag von etwa 10,6 Mrd. EUR generierte der Unternehmensbereich in diesem Jahr mehr als 70 Prozent des Konzerngewinns. Aufgrund des hohen Volumens ausgeführter Handelsaufträge und einer hohen

Effizienz des Ablaufs wurde die Abteilung Jains unter Branchenkennern oft als „Flow-Monster“ titulierte. Kritiker, insbesondere aus Deutschland, rechnen Jain die Verantwortung zu, dass das klassische Kreditgeschäft der Deutschen Bank zugunsten des Investmentbankings vernachlässigt wurde. Seit dem Jahr 2002 ist Jain Mitglied des Führungsgremiums der Deutschen Bank – Group Executive Committee, in welchem Vertreter jeder Konzernsparte zur Strategieberatung zusammenkommen. Teils wird Jains Bedeutung für die Deutsche Bank und deren Performance in Erscheinung der Eigenkapitalrendite höher eingeschätzt als die des Vorstandsvorsitzenden Josef Ackermann. Jains Gehalt wird auf ein Vielfaches von dem Ackermanns geschätzt, was ihm zum höchstbezahlten Mitarbeiter des Konzerns macht. Starke Verluste des Investmentbankingbereiches gegen Ende 2008 ließen Anshu Jain in der Diskussion um die Nachfolge Ackermanns als Konzernchef nach Ende seiner Amtszeit 2010 weniger aussichtsreich erscheinen als noch vor den Auswirkungen der internationalen Finanzkrise. Zudem müsste Jain als Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Bank sein Gehalt offenlegen, was Jains Auffassung entgegensteht.

Rolf-Ernst Breuer

Breuers Leistungen in Bezug auf die Deutsche Bank liegen in der Durchführung wichtiger Reformen und Umstrukturierungen sowie dem Vorantreiben ihrer Internationalisierung. Rolf-Ernst Breuer wurde am 3. November 1937 in Bonn geboren. Nach dem Abschluss des Abiturs begann er 1956 eine Lehre bei der Deutschen Bank. Während seiner anschließenden Studienzeit, die er den Rechtswissenschaften widmete, leistete Breuer Praktika bei Banken in Paris und London ab. 1967 promovierte Breuer zum Dr. jur. an der Universität Bonn. Bereits 1966 trat er wieder eine Stelle bei der Deutschen Bank an. Nachdem er 1974 zunächst Leiter des Börsenbereichs wurde, nahm er 1987 seine Position als Vorstandsmitglied ein. Die im Bereich des Investmentbanking zunehmende Verbreitung des computergestützten Wertpapierhandels nahm Breuer wahr und ergriff daraufhin notwendige Reformmaßnahmen. So geht die Implementierung des IBIS-Handelssystems auf Breuers Engagement zurück. Im Jahr 1993 wurde Breuer Präsident der Frankfurter Börse sowie Vorsitzender im Aufsichtsrat der Deutschen Börse. In diesen Ämtern galten Breuers Bestrebungen der Etablierung Frankfurts als konkurrenzfähiger Börsenplatz. In der Stellung als Vorstandssprecher der Deutschen Bank, die er 1997 als Nachfolger Hilmar Koppers antrat, strebte Breuer die Voranbringung der Führungsrolle der Deutschen Bank sowohl in Europa

als auch weltweit an. Dazu leitete er einige bedeutsame strukturelle Maßnahmen ein. Industriebeteiligungen im Umfang von etwa 47 Milliarden DM wurden an eine eigenständige Tochtergesellschaft ausgegliedert. Zudem wurde die Ergänzung der Beteiligungsgesellschaften durch Wagniskapitalgesellschaften umgesetzt. Im Jahr 1998 wurde eine belgische Tochtergesellschaft der französischen Bank Crédit Lyonnais eingegliedert. Im Jahr 1999 erfolgte im Zuge der Expansion die Übernahme des Instituts Bankers Trust, welches zu diesem Zeitpunkt an siebenter Stelle der größten Investmentbanken der USA rangierte. Breuer baute die Internetpräsenz der Deutschen Bank aus, indem er unter Kooperation mit Partnern die Errichtung einer gemeinsamen System-Plattform initiierte. Ab 2001 setzte Breuer eine Umstrukturierung des Konzerns mit dem Ziel der Realisierung von Synergiegewinnen durch. Daraus gingen die beiden Unternehmensbereiche Corporate and Investment Banking (CIB) sowie Privatkunden und Asset Management (PCAM) hervor. Im Jahr 2002 gab Breuer seinen Posten als Vorstandssprecher an seinen Nachfolger Josef Ackermann ab. Im Jahr 2005 gab Breuer auch seinen Vorsitz im Aufsichtsrat der Deutschen Börse AG auf. Verantwortlich dafür waren unter anderem Konflikte mit Hedgefonds-Managern, die der Absicht einer Übernahme der London Stock Exchange durch die Deutsche Börse mit Ablehnung begegneten.

Alexander Dibelius

Als Berater und Begleiter für Kapitalmarktfinanzierungen, Umstrukturierungen und Firmenkäufe prägte Alexander Dibelius den Industriestandort Deutschland entscheidend mit und gilt als einer der „einflussreichsten Architekten der deutschen Unternehmenslandschaft“. Alexander Dibelius wurde 1959 in München geboren. Nach dem Abschluss des Abiturs studierte er Medizin und erhielt 1984 seine Approbation. Die Facharztausbildung zum Chirurgen an der Universitätsklinik in Freiburg beendete Dibelius vorzeitig und wechselte stattdessen zu McKinsey. In der Unternehmensberatungsgesellschaft stieg er binnen einiger Jahre zum Partner auf. Im Jahr 1993 begann Dibelius mit der Arbeit bei der Investmentbank Goldman Sachs in Frankfurt am Main. Dort trug er Verantwortung für das Geschäftsfeld Mergers and Acquisitions (M&A). Neben Deutschland arbeitete Dibelius zeitweise auch an den Standorten von Goldman Sachs in London und New York. Im Jahr 1997 nahm er im Unternehmen die Position des Managing Directors ein, ein Jahr darauf wurde er Partner der deutschen Niederlassung. In der darauf folgenden Zeit brachte eine Reihe erfolgreicher

Unternehmensfusionen und Übernahmen Dibelius unter Fachleuten das Renommee eines erfolgreichen Investmentbankers sowie den Ruf als einer der „einflussreichsten Dealmaker (Deutschlands)“ ein. Im Jahr 2000 war er maßgeblich bei der Durchführung der feindlichen Übernahme des Telekommunikationsunternehmens Mannesmann durch den Konkurrenten Vodafone beteiligt. Bereits zwei Jahre zuvor begleitete er im Auftrag von Goldman Sachs die Fusion des deutschen Autoherstellers Mercedes-Benz und der US-amerikanischen Chrysler Inc. Zu den Klienten von Dibelius zählten bzw. zählen viele weitere deutsche Großunternehmen, darunter Continental, Bayer, Dasa, Henkel, Adtranz und Rheinmetall. Im Dezember 2002 übernahm Dibelius gemeinsam mit dem US-Amerikaner Wayne Moore die Geschäftsführung von Goldman Sachs Deutschland. Nach der Rückkehr von Moore zwei Jahre darauf wurde Dibelius alleiniger Chef.