

# Das Metzlersche Geheimnis der Langlebigkeit

Die Metzlers haben geschafft, was den meisten Wettbewerbern nicht gelungen ist: Seit 334 Jahren ist die Privatbank in Familienbesitz. Der Verzicht auf Größe war ein Schlüssel zum Erfolg. *Von Judith Lembke*

Als Albert von Metzler, der Vater des jetzigen Bankchefs Friedrich, einmal gefragt wurde, ob die Bank nicht auch Krisen erlebt habe, musste er nicht lange nachdenken: „In der napoleonischen Zeit war es für uns nicht immer leicht“, antwortete er. Natürlich hat das Bankhaus in den 334 Jahren seiner Existenz nicht zum letzten Mal vor mehr als 200 Jahren eine schwere Zeit durchmachen müssen. Doch die Antwort zeigt, dass es bei dem ältesten unabhängigen Privatbankhaus in Deutschland meist weniger dramatisch zugeht als bei seinen Wettbewerbern.

Das liegt vor allem daran, dass die Entwicklung des Bankhauses über Jahrhunderte mit der Geschichte der Gründerfamilie verbunden war. Und die hatte ebenso

## Finanzdynastien 7



„Eile mit Weile“ lautet die Übersetzung des Metzlerschen Wahlspruchs „Festina lente“

wenige Skandale aufzuweisen wie ihr Unternehmen. Als wichtigstes Ziel galt den Metzlers stets, die Unabhängigkeit des Bankhauses zu bewahren. Aus dem wirtschaftlichen Erfolg der Familie resultierte wiederum ihre gesellschaftliche Stellung, die sie in der Stadt Frankfurt erlangte. Sie spiegelt sich auch heute noch in vielen (Ehren-)Ämtern der Familienmitglieder.

Wie die meisten Geldinstitute jener Zeit ist auch das Bankhaus Metzler aus einem Tuchhandel hervorgegangen. Frankfurt profitierte seit je von seiner günstigen geographischen Lage am Knotenpunkt verschiedener europäischer Verkehrsstraßen. Als der aus Sachsen eingewanderte Benjamin Metzler das Unternehmen 1674 gründete, war die Stellung der Stadt als Handelsplatz jedoch bedroht. Frankfurt litt unter dem deutsch-französischen Krieg, schließlich waren Franzosen die

wichtigen Handelspartner der Stadt. Trotzdem entwickelte sich die Metzlersche Tuchhandlung recht gut. Nach dem Tod des Gründers im Jahr 1687 heiratete seine Witwe den Spezereiwarenhändler Johann Zwierein. Der Name Metzler blieb jedoch erhalten. Schon sehr früh zeigte sich der Willen der Familie zur Kontinuität und ein Traditionsbewusstsein, der das Bankhaus auch in Zukunft prägen sollte.

Die Kenntnisse, die Johann Zwierein in das Geschäft einbrachte, trugen wesentlich zu seinem Ausbau bei: Das Geschäft wurde vom Tuchhandel auf Spezereiwaren, die gewinnträchtigste Handelsart, umgestellt. Da die Waren beschafft und vertrieben werden mussten, entwickelte sich parallel ein Speditionsgeschäft. Zudem nutzten die Händler ihre Kenntnisse über Zollverhältnisse und Währungsparitäten, wovon es allein auf dem Gebiet des Deutschen Reiches eine Vielzahl gab, und gewährte Kunden Vorschüsse und Wechselkredite auf die Waren. Aus dieser Koppelung von Waren- und Geldgeschäft haben sich zahlreiche Frankfurter Privatbanken entwickelt – unter anderem auch die Metzlers.

Mit der Weiterentwicklung des Metzlerschen Geschäftsmodells veränderte sich auch die Firmenpolitik. An die Stelle gefüllter Warenlager traten nun vor allem gute Kontakte und Kenntnisse der Bonität ihrer Kunden. Zudem erkannte die Familie schon früh die Bedeutung eines starken Außenhandels für ihr Geschäft. Anfang des 18. Jahrhunderts ging Wilhelm Peter Metzler nach Bordeaux, wo er eine Zweigstelle aufbaute. Die Beziehungen nach Frankreich entwickelten sich zu einem festen Bestandteil des Bankhauses.

1762 kam Friedrich, Peter Wilhelms Sohn, aus Bordeaux zurück nach Frankfurt. Am Main führte unterdessen eine Frau die Geschäfte – für die damalige Zeit äußerst ungewöhnlich. Doch Friedrichs Tante Christina Barbara, die von Zeitgenossen als tatkräftig und energisch beschrieben wird, wusste sich durchzusetzen. Sie erkannte das große Potential ihres Neffen und ließ ihm eine gute Ausbildung zukommen, bis sie ihn 1769 in das



Das Metzlersche Landhaus in Frankfurt Bonames im Jahr 1865

Foto Archiv

Handelshaus aufnahm. Friedrich Metzler sollte der erste „reine“ Bankier der Familie werden. Sogar seine Ehe stellte Friedrich in den Dienst des Familienunternehmens: Um die Unabhängigkeit der Bank zu sichern, heiratete er die Tochter eines wohlhabenden Ulmer Tuchwebers.

Die Kapitalspritze ermöglichte Friedrich Metzler, in das äußerst profitable Staatsanleihegeschäft einzusteigen. Im Jahr 1779 übernahm das Bankhaus die erste Anleihe für Kurbayern in Höhe von 200 000 Gulden. 13 Jahre plazierte die Bank die erste preußische Staatsanleihe und schuf damit die Basis für seine Beziehungen zum Königshof in Potsdam. Mit dem Vermögen wuchs auch der Einfluss der Metzlers. Familienmitglieder tauchen ab der Mitte des 18. Jahrhunderts in politischen Ämtern und als Vorsitzende städtischer Institutionen auf.

Zu Beginn des Krieges gegen Napoleon verhielten die Metzlers sich erst einmal abwartend – schließlich unterhielten sie ausgedehnte Geschäftsbeziehungen nach Frankreich. Doch die Besetzung Frank-

furts durch die französischen Truppen traf die Stadt und ihre Bürger schwer. Die Kontributionsforderungen waren viel zu hoch. Der Rat der Stadt wandte sich an die wohlhabenden Bürger, und auch die Metzlers leisteten ihren Beitrag, obwohl die Einnahmen in diesen Jahren äußerst mager waren. Während einige mit Schmuggelware unermesslich reich wurden, gingen andere Bankhäuser am Geschäft mit Staatsanleihen zugrunde. Die Metzlers hatten die Zeichen der Zeit rechtzeitig erkannt und waren aus diesem Geschäft ausgestiegen.

Dem Aufkommen der Aktienbanken im 19. Jahrhundert stand die Familie zunächst einmal zurückhaltend gegenüber. Während andere Privatbankiers die Chance witterten, sich Investitionskapital zu beschaffen und dabei das eigene Risiko zu begrenzen, erkannten Metzlers schnell die aufziehende Konkurrenz. Die Industrialisierung des Landes verschlang Kapitalmengen, die die Privatbankhäuser allein nicht aufbringen konnten.

Mit der Verlagerung des politischen Gewichts nach Preußen wuchs auch die Be-

deutung Berlins als Finanz- und Handelsplatz. Frankfurt büßte seine Geltung ein, und auch die Lage der privaten Bankhäuser verschlechterte sich. Den Metzlers wurde bewusst, dass sie mit den Aktienbanken, die ihre Größenvorteile voll auspielten, nicht mithalten konnten. Ein allzu rasches Bilanzwachstum wäre wohl nur auf Kosten der eigenen Unabhängigkeit möglich gewesen. Das Bankhaus reagierte auf die neuen Wettbewerber mit einer strategischen Ausrichtung des Geschäfts, die das Bankhaus noch heute prägt. Um die Jahrhundertwende schränkten die Metzlers das Kontokorrent- und Kreditgeschäft ein und konzentrierten sich auf den Effektenhandel und die Vermögensverwaltung.

Noch bedrohlicher als die Wettbewerber aus den eigenen Reihen wirkten sich jedoch die Wirtschaftskrisen zwischen den beiden Weltkriegen aus. Die Hyperinflation in den zwanziger Jahren brachte die Vernichtung sämtlicher Aktivwerte mit sich. Ausländische Wertpapiere wurden beschlagnahmt und gegen wertlose

Reichsmark eingetauscht. Viele Firmenverbindungen des Bankhauses überstanden die Inflation nicht. Auch jetzt reagiert man wieder schnell genug auf die neuen Zeiten und baute das Dienstleistungsgeschäft konsequent aus. Der Beginn der Weltwirtschaftskrise im Herbst 1929 führte wieder zu herben Verlusten. Kaum war die Krise gemeistert, wurde die Bank mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Die gesetzlichen Restriktionen der Nazis wie ein Verbot des freien Aktienhandels und die Isolation vom Ausland ließen das Geschäft weiter schrumpfen.

Bei Kriegsende stand der über 80 Jahre alte Hugo von Metzler zunächst allein. Als Albert von Metzler 1950 aus der russischen Kriegsgefangenschaft zurückkehrte, übernahm er gemeinsam mit Gustav von Metzler und Ferdinand Prinz von Lobkowitz die Verantwortung für die Bank. Die Geschäftsführer verfolgten konsequent die vor dem Krieg aufgenommene Linie und konzentrierten sich auf die Ausweitung des Dienstleistungsgeschäfts. Zum Leitbild wurde eine auf internationale und institutionelle Kunden gerichtete Merchant Bank. Damit hob sich Metzler von den anderen Banken ab, in denen die Kreditvergabe eine zentrale Rolle spielte. Zudem wurden das Wertpapiergeschäft und das Investmentbanking ausgebaut.

Wertpapierberatung, Vermögensverwaltung, Devisen- und Außenhandel sowie Corporate Finance gewannen immer mehr an Bedeutung. 1971 trat Friedrich von Metzler, der die Geschäfte auch heute noch führt, gemeinsam mit seinem gleichaltrigen Vetter Christoph von Metzler in die Bank ein.

Mitte der achtziger Jahre wurde die Bank, die bislang als Personengesellschaft organisiert gewesen war, in eine Kommanditgesellschaft auf Aktien umgewandelt. Mit diesem Schritt sollte vor allem die Kapitalbasis gestärkt werden, um die Unabhängigkeit der Bank zu sichern. Allerdings wurde der Charakter der Privatbank gewahrt, denn unverändert haftet die Unternehmensleitung persönlich. Eine Besonderheit der Bank ist, dass nur ein kleiner Teil der Gewinne ausgeschüttet wird, der Rest wird als stille Reserve in der Bank gelassen. „Wir wissen, dass immer wieder Krisenzeiten kommen, auch wenn es im Moment nicht danach aussieht“, lautet die Begründung von Metzlers. Die Turbulenzen der vergangenen 334 Jahre haben sich tief in das kollektive Gedächtnis der Bank eingegraben – auch wenn die napoleonischen Kriege schon lange vorbei sind.

**Im Gespräch:** Friedrich von Metzler

## „Keine Sonderrolle für Familienmitglieder“

Die Tradition spielt im Bankhaus Metzler nur eine untergeordnete Rolle. Denn wer in der Geschichte lebt, verpasst die Zukunft, sagt Bankchef Friedrich von Metzler.

**Wie hält man eine Bank 334 Jahre in Familienbesitz?**

Es ist zunächst einmal wichtig, dass man sich um die Familie kümmert, niemand darf sich benachteiligt fühlen. Gleichzeitig hat das Bankhaus aber auch die Familie zusammengehalten. Wenn man eine gemeinsame Aufgabe hat, bleibt die Familie eng verbunden. Christoph von Metzler, mit dem ich im Bankhaus über Jahre zusammengearbeitet habe, und ich hatten den letzten gemeinsamen Vorfahren vor 200 Jahren. Wir waren aber die besten Freunde. Leider ist er 1993 gestorben.

**Gab es zwischen Ihnen beiden nie Konkurrenz?**

Nein. Wahrscheinlich, weil wir so unterschiedlich waren, sowohl charakterlich als auch in unseren Geschäftsinteressen. Christoph hat eher nach außen gewirkt und sich um Corporate Finance gekümmert, während ich mich um den Ausbau der Wertpapierabteilung und der Vermögensverwaltung gekümmert habe.

**Haben Sie mal mit einer anderen Karriere geliebäugelt?**

Ich wusste schon sehr früh, dass ich in der Bank arbeiten möchte. Das kam vor allem durch meinen Vater, der mich nie drängte, mir aber immer viel vom Bankgeschäft erzählte. Es ist sehr wichtig, auf die nachfolgende Generation keinen Druck auszuüben. Außerdem haben Christoph und ich – wir waren gleich alt – schon früh überlegt, gemeinsam in die Bank einzusteigen.

**Es gibt also freie Berufswahl?**

Ja, völlig. Ich bemühe mich, meinen Kindern zu vermitteln, dass der Einstieg in die Bank eine große Chance bedeutet, jedoch keine Verpflichtung dazu besteht.

**Und wie sieht es die nachfolgende Generation?**

Es gibt Kandidaten, die potentiell in Frage kommen. Mein Sohn studiert in Mailand Wirtschaftswissenschaften, und meine Tochter ist an der Frankfurt School of Management and Finance. Ich habe allerdings keinen Einfluss auf ihre Entscheidung ausgeübt. Ein grundsätzliches Interesse am Bankwesen ist aber vorhanden.

**Was macht einen guten Banker aus?**

Neben einer guten Menschenkenntnis ist die richtige Balance aus Risikobewusstsein und Unternehmenseinstellung das Wichtigste. Die größten Katastrophen sind in der Bankgeschichte passiert, wenn Menschen sich über einen längeren Zeitraum überschätzt haben. Dass wir noch immer bestehen, liegt unter anderem daran, dass wir nie Menschen mit einer solchen Hybris an der Spitze hatten.

**Spielt man als Familienmitglied eine Sonderrolle?**

Auf keinen Fall! Sonst bekommt man keine guten Mitarbeiter, weil sie denken, dass sie im Familienunternehmen keine Karriere machen können. In den achtzi-



Friedrich von Metzler Foto Wolfgang Eilmes

ger Jahren musste ich jeden, den wir einstellen wollten, davon überzeugen, dass die Familie bei uns keine besondere Rolle spielt. Mittlerweile hat sich das etwas gewandelt, weil Familienunternehmen als Arbeitgeber wieder sehr beliebt sind.

**Was ist der Vorteil eines Familienunternehmens?**

Wir können uns längerfristig auf zukunftsweisende Geschäftsfelder konzentrieren, da wir nicht auf Jahres- oder gar Quartalsergebnisse fixiert sind. Wir denken in längeren Zeiträumen. Ein angestellter Manager muss schnell Erfolge vorweisen. Wir wussten immer, dass sich Geld vor allem über lange Zeiträume vermehrt. So beraten wir auch unsere Kunden.

**Welche Rolle spielt die Tradition in Ihrem Arbeitsalltag?**

Zu intensiv sollte man sich nicht mit der eigenen Geschichte befassen, sonst

verpassen wir die Zukunft. Man kann das Bankgeschäft nur durch Veränderung bewahren, Strategien müssen immer wieder überprüft werden. Mein Vater hat einmal gesagt, er müsse sich jeden Tag überlegen, ob die Ausrichtung der Bank noch der Zukunft entspreche. So sehe ich das auch.

**Ist die Tradition nicht auch ein Antrieb?**

Die Bank ist eine große Chance, aber auch eine große Verantwortung.

**Bereitet Ihnen diese Verantwortung schlaflose Nächte?**

Eigentlich nicht. Es gibt immer wieder furchtbar schwierige Zeiten, das kann alle belasten. In der Vermögensverwaltung ist es vor allem wichtig, den Kunden zu beruhigen, damit er nicht die Nerven verliert.

**Wie würden Sie die Kultur des Bankhauses beschreiben?**

Ein gutes Betriebsklima ist uns sehr wichtig. Es zählt vor allem der Erfolg des Teams, nicht so sehr der des Einzelnen. Ich glaube, es geht bei uns auch etwas unangeregter als bei den Wettbewerbern zu. Wir machen nicht jeden Trend mit, sondern bewegen uns oft abseits des Mainstreams. Das ist manchmal allerdings schwer durchzuhalten.

**Was ist bei Ihnen anders als bei großen Unternehmen?**

Der einzelne Mitarbeiter hat bei uns sicherlich größere Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch mehr Verantwortung. Das kann für ihn aber auch von Nachteil sein, denn es ist offensichtlicher, wer einen Fehler gemacht hat. Entscheidungen werden in großen Firmen oft sozialisiert. Man kann sich hier nicht so gut hinter den Strukturen verstecken.

**Sie setzen sehr auf Teamarbeit. In vielen Unternehmen wird interner Wettbewerb jedoch geradezu gefördert...**

...das halten wir für falsch. Natürlich gibt es hier auch Konkurrenzsituationen und Rangeleien um Jobs, aber es wird nicht unterstützt.

**Welchen anderen Privatbanken fühlen Sie sich verbunden?**

Wir sind mit keiner anderen Bank in Deutschland vergleichbar, da wir zum Beispiel kein eigenes Handelsgeschäft haben, sondern führen nur die Orders für unsere Kunden aus.

**Kennen sich denn die deutschen Privatbankiersfamilien noch untereinander?**

Wir sind mit allen befreundet und tauschen uns regelmäßig aus.

**Haben Sie ein Vorbild?**

Meinen Vater. Und ohne meinen Vetter hätte ich lange nicht so viel erreicht.

Das Gespräch führte Judith Lembke.

# Logistik

Die Stellenmarkt-Schwerpunktausgabe erscheint am 23. und 24. August 2008

Schalten Sie Ihre Personalimage- oder Stellenanzeige in der Stellenmarkt-Schwerpunktausgabe von Beruf und Chance!

**Anzeigenschluss:**

Für Premiumplatzierungen  
Mittwoch, 13. August, 13.00 Uhr

Für Platzierungen im Stellenanzeigenteil  
Mittwoch, 20. August, 16.00 Uhr

**Druckunterlagenchluss:**

Mittwoch, 20. August, 16.00 Uhr

Frankfurter Allgemeine

Stellenmarkt



Samstags. Sonntags. Immer.

Wir beraten Sie gerne.  
Telefon 0800 132 95 62 (kostenfrei)  
+49 69 75 91-34 00 (aus dem Ausland)  
Telefax (069) 75 91-34 09  
E-Mail info@fazjob.net  
Internet fazjob.net