

13. November 2010

Frankfurter Allgemeine Zeitung **Beruf und Chance**



Ausgabe vom 13.11.2010

Jenseits der Bankentürme

Wer in der Bankbranche keine Zukunft mehr sieht, muss neue Wege gehen. Ob Autozulieferer oder Kunsthandel - das Wissen der Banker ist vielerorts gefragt. Von Hanno Mübller und Norbert Kuls

Renate Krümmner hat ihrem Berufsleben eine völlig neue Richtung gegeben. Lange war sie die rechte Hand des früheren Commerzbank-Chefs Klaus-Peter Müller, für den sie als Leiterin Konzerncontrolling die Strategie der Bank entwickelte und mögliche Zukäufe vorschlug und prüfte. Zuletzt arbeitete Krümmner als Deutschland-Geschäftsführerin des Finanzinvestors JC Flowers. Dort musste sie sich um die fehlgeschlagene Beteiligung an der Hypo Real Estate kümmern. Anfang 2009 legte sie ihr Amt nieder. "Nach einem über fünfzehn Jahre währenden privaten Sammlungsaufbau habe ich Anfang 2010 ein Kunsthandelsunternehmen gegründet", erzählt Krümmner. "Meine Passion ist nun mein Beruf."

Ob freiwillig oder gezwungenermaßen - in letzter Zeit mussten sich viele Banker neue Berufsfelder suchen. Es gibt zu viele und zu große Banken, lautet eine oft zitierte Lehre aus der Krise. Die EU-Kommission zwingt staatlich gestützte Banken zum Schrumpfen, und auch neue Bankbilanzierungsregeln machen Größe weniger attraktiv. Zudem handelt Brüssel gerade für den deutschen Landesbankensektor offenbar nach dem Leitmotiv: Weniger Banken sind besser.

Schrumpfen und fusionieren - eines von beidem bedeutet in der Regel schon Personalabbau. In Kombination trifft es die Mitarbeiter besonders. Das zeigt der Fall Commerzbank. Die gelbe Bank übernahm Anfang 2009 die Dresdner Bank. Weil sie dafür staatliche Hilfe brauchte, muss die neugebildete Commerzbank bis 2013 auf fast genau die Größe schrumpfen, die sie zuvor ohne die Dresdner Bank hatte. 9000 Stellen werden abgebaut, davon 6500 in Deutschland. 60 Prozent dieser Vorgabe ist schon erreicht. Die Bayern LB streicht 5600 von 20 000 Arbeitsplätzen. Die LBBW muss 2500 Stellen abbauen und will das bis Juni 2014 ohne betriebsbedingte Kündigungen versuchen. Falls aber doch noch eine der vielen angedachten Landesbankfusionen klappen sollte, stünden deutlich mehr Arbeitsplätze zur Disposition. Das zeigen die Pläne zur gerade gescheiterten Landesbankfusion von Bayern LB und West LB. Sie hätte allein in der West LB mindestens 500 von 3500 Stellen in Deutschland überflüssig gemacht.

Wie sind nun die Aussichten von Bankern, die an ihrem Arbeitsplatz nicht mehr erwünscht sind, in der schrumpfenden Branche oder woanders unterzukommen? "Diese Phase des Umbruchs fördert die Bereitschaft von Bankern, in andere Branchen zu wechseln", sagt der auf Besetzung von Top-Positionen in Banken spezialisierte Personalberater Matthias Saenger. "Das heißt aber nicht, dass Top-Banker in den Banken nicht mehr gefragt sind. Im Gegenteil: Die Banken kämpfen weiterhin um die besten Köpfe."

Doch Beispiele, in denen prominente Banker von einer zur anderen Bank wechselten, waren zuletzt rar. Zu den Ausnahmen gehört der frühere Vorstandsvorsitzende der Bayern LB, Michael Kemmer. Er ist inzwischen Hauptgeschäftsführer des privaten Bankenverbandes. Als Bankenlobbyist ist Kemmer noch immer nah an seiner früheren Tätigkeit.

Häufiger sind die Fälle, in denen Banker außerhalb der Bankenwelt einen neuen Arbeitsplatz fanden - und ihre Kenntnisse dort gut einbringen konnten. Klaus Rosenfeld ist so ein Beispiel. 1985 hatte er bei der Dresdner Bank als Auszubildender begonnen, am Ende machte er als Finanzvorstand quasi als letzter die Lichter aus. Dann startete er ohne Übergang als Finanzvorstand beim fränkischen Automobilzulieferer Schaeffler. "Die Industrie scheint mir direkter, pragmatischer und schneller. Wälzlager kann man anfassen, Derivate eher nicht", vergleicht Rosenfeld. Auch spiele die Regulierung in einer Bank eine viel größere Rolle. "In der Industrie gibt es keine Aufsicht, die verbindliche Kapitalquoten vorgibt. Das heißt einerseits mehr Gestaltungsspielraum, umgekehrt aber auch mehr Verantwortung", erläutert Rosenfeld. Das Rollenverständnis eines Finanzvorstands in einer Bank und in einem Industrieunternehmen sei dabei durchaus vergleichbar, stellt Rosenfeld fest. Als Bankvorstand habe er von außen auf die Liquiditätsströme von Industriekunden geschaut, nun habe er die Binnensicht. "Für eine Bank ist vor allem der Umgang mit Markt- und Kreditrisiken erfolgskritisch. Für einen Produkthersteller steht dagegen die Optimierung des Cashflows im Vordergrund", sagt Rosenfeld. Um die Finanzaufgabe bei der Schaeffler-Gruppe zu lösen, habe es geholfen, die Denkweise der beteiligten Banker nachvollziehen zu können.

Rosenfeld ist nicht das einzige Beispiel. Der frühere Dresdner-Bank-Bereichsvorstand Peter Gassmann wurde zwar von der Commerzbank als Bereichsvorstand Markt und Liquidität übernommen, fühlte sich dort aber nicht mehr recht wohl. Im März 2010 ging er als Partner zurück zu seinem früheren Arbeitgeber Booz & Co. in die Unternehmensberatung. An seiner jetzigen Tätigkeit schätzt der promovierte Physiker das "projekthafte Arbeiten und die vielen internationalen Kunden". Was unterscheidet den Banker vom Berater? "Die Finanzkrise hat doch gezeigt: Viele Banken machen gleichzeitig dasselbe, der Herdentrieb ist enorm", sagt Gassmann. "Als Berater muss man offener sein, man sieht mehr alternative Konzepte und kann sie durchdenken. Dabei hilft natürlich, wenn man als Banker Erfahrungen in der Umsetzung hat."

Dass sich Banker anderswo neue Tätigkeiten erschließen, ist kein rein deutsches Phänomen. In Amerika, wo die Finanzkrise ihren Ursprung nahm, gehört etwa der entlassene Investmentbanker Joshua Persky zu einem der bekanntesten Opfer und Überlebenden der Finanzkrise. Persky machte vor zwei Jahren Schlagzeilen, weil er sich ein selbstgemachtes Pappschild umhängte und sich in Anlehnung an die alten Bilder aus der Weltwirtschaftskrise mitten in Manhattan auf den Bürgersteig stellte. "Absolvent des M.I.T. mit Erfahrung sucht Arbeit", hatte der damals 48-Jährige mit Hinweis auf seine Ausbildung an der Bostoner Eliteuniversität auf sein Schild geschrieben. Er drückte Passanten seinen Lebenslauf in die Hand, gab Radiointerviews für Sender in Kolumbien und schaffte es auf den Titel eines griechischen Finanzmagazins. Persky wurde zum Symbol der Entlassungen an der Wall Street. Nach jüngsten Angaben des Arbeitsministeriums ist die Zahl der in der amerikanischen Wertpapierbranche Beschäftigten seit Anfang 2008 um rund 57 000 zurückgegangen. Im zweiten Quartal deutete sich zwar eine Stabilisierung an. "Aber kurzfristige Veränderungen machen noch keinen Trend", warnt der Branchenverband SIFMA.

Für Persky führte die hohe Aufmerksamkeit zunächst zum erhofften Erfolg. Die regionale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Weiser heuerte ihn im Dezember 2008 an. Nach fünf Monaten, kurz nach dem Kollaps der Investmentbank Lehman Brothers, war aber auch da wieder Schluss. Auf die Straße ging Persky nicht mehr. Er machte sich als Berater für die Bewertung und Finanzierung von Unternehmen selbständig - schon als Investmentbanker war das sein Spezialgebiet. Seit Mitte dieses Jahres verkauft er zudem eine Anwendung für Unternehmensbewertung für das iPhone. Dazu hat er mit Twisplays ein Unternehmen gegründet, das Leuchtdioden-Tafeln für Texte des Kurznachrichtendienstes Twitter produziert und vertreibt. Nebenbei führt er seinen während der ersten Jobsuche begonnenen Blog im Internet weiter und schreibt Kolumnen zum Thema Karriere: "Sei offen für Veränderung".

Ihre Offenheit zur Veränderung hat auch die ehemalige Bankerin Renate Krümmner zum erfolgreichen Neustart als Kunsthändlerin geführt. Wertpapiere habe sie schon als Bankerin nicht gekauft, sondern eben Kunst, berichtet Krümmner. Aus ihrer alten Berufswelt bringe sie vor allem die Fähigkeit mit, die Dinge planvoll anzugehen: zum Beispiel eine "gute" Kollektion zusammenzustellen, indem sie sich auf Frauen- und Mädchenmotive spezialisiert habe. Oder eine Kunsthistorikerin anzustellen, aus deren Recherchen ein tiefgründiger Katalog entstand. Ihre Entscheidung zum Branchenwechsel hat Renate Krümmner nicht bereut. Für sie sei die Finanzkrise der Anlass gewesen, das zu tun, was sie schon immer im Hinterkopf hatte.

"Wälzlager kann man anfassen, Derivate eher nicht."
Klaus Rosenfeld, ehemals Dresdner Bank, heute
Finanzvorstand von Schaeffler

Text: F.A.Z., 13.11.2010, Nr. 265 / Seite C1
