

# Friedrich von Metzler im Gespräch „am Lagerfeuer“

## Tradition als Strategie und die nicht geregelte, geordnete Nachfolge – die bemerkenswerten Überzeugungen der Unternehmerfamilie von Metzler

1986 wurde das Bankhaus Metzler von einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft in Form einer Kommanditgesellschaft auf Aktien umgewandelt, um die langfristige Unabhängigkeit und die Kontinuität des Unternehmens zu sichern und die Kapitalbasis zu stärken. Der Kreis der Gesellschafter blieb auf die Mitglieder der Familien von Metzler begrenzt.

Friedrich von Metzler gehörte 1986–1993 dem Vorstand der Frankfurter Wertpapierbörse (FWB) an, deren Vorläuferin, die Alte Börse war. 1989–1993 war er Vorstandsvorsitzender der FWB und von 1990–1993 Aufsichtsratsvorsitzender der Frankfurter Wertpapierbörse AG/Deutsche Börse AG. In diesen Ämtern war er einer der Initiatoren für die Umwandlung der Frankfurter Wertpapierbörse in die Deutsche Börse AG. Das Gespräch führte Prof. Dr. Hermut Kormann

### FuS:

Verehrter Herr von Metzler, Sie wurden ja letztes Jahr in die „Hall of Fame“ der deutschen Wirtschaft aufgenommen. Eine in allen Aspekten wahrlich wohlbegründete Auszeichnung. Meinen herzlichen Glückwunsch. Das ist vermutlich der Grund, weshalb sich unser lange vereinbartes Gespräch etwas verschoben hat. Ich wollte, dass sich der Weihrauch dieser Ehrung etwas verzieht. Sie hatten mir ja zugestanden, dass ich zu dem einen oder anderen Thema auch kritisch nachfragen darf.

### Friedrich von Metzler:

Ich habe die Ehrung, die ja eine Auszeichnung unseres Hauses ist, gerne angenommen. Ich befinde mich unter den anderen Preisträgern in einer sehr honorigen Gesellschaft.

### FuS:

Damit wurde auch gewürdigt, dass Ihre Bank ohne sichtbare Probleme durch alle Bankkrisen gekommen ist. Man hört nichts vom Bankhaus B. Metzler seel. Sohn & Co. KGaA, um einmal die Firmierung in ihrer ganzen, traditionsbewussten Ausführlichkeit

auszuschreiben, und das wird heute als gutes Zeichen gewertet. Es sind ja nicht nur die großen Banken, die um tragfähige Geschäftsmodelle ringen, es sind auch Privatbanken, die eine neue Orientierung suchen.

### Friedrich von Metzler:

Ja, es geht uns ordentlich. Viel wichtiger ist aber, dass die von uns verwalteten Vermögen unserer Kunden gut durch die Krise oder besser die Sequenz der Krisen gekommen sind.

### FuS:

Man hört ja noch nicht einmal etwas zur Nachfolgefrage und damit, lieber Herr von Metzler, komme ich zum eigentlichen Thema für unsere Zeitschrift. In durchaus „kritischer Nachfrage“ geht es darum, wie in Ihrem Haus die Nachfolge geregelt ist. Für die Nachfolge in der Leitung des Bankhauses haben Sie ja nach Erreichen der Altersgrenze eine sehr originelle Lösung umgesetzt.

### Friedrich von Metzler:

Die Funktion des Primus inter pares unter den Partnern ist nun auf Emmerich Müller übergegangen, der seit langem im Hause Partner ist und sich

auf diese Funktion im Laufe einer guten Dekade „einstimmen“ konnte. Damit übernimmt der Jüngere die Funktion, die Bank nach außen zu vertreten.

Es war mir immer klar, dass ich mich frühzeitig damit beschäftigen muss, wie eine Nachfolge in der Führung gestaltet werden kann. Das muss man tun, wenn man die Tradition erhalten will. Konkret hieß das für mich: Zwischen 60 und 67 Jahren habe ich mich nach und nach zurück ins Team begeben und die direkte Verantwortung für das operative Geschäft weitgehend in die Hände anderer tüchtiger Menschen gelegt. Mit meiner jetzigen Rolle in der Kundenbetreuung bin ich sehr glücklich. Ein weiterer Gedanke war mir sehr wichtig: Die Bank ist nicht davon abhängig, dass ein Familienmitglied in der Geschäftsleitung vertreten ist. Auch wenn das bisher noch nie der Fall gewesen war, sollte man darauf vorbereitet sein.

### FuS:

Also das ist schon einmal ein neues Konzept, das in die Literatur eingehen wird. Der noch spannendere Teil ist aber, wie bei Ihnen der Anteilsbesitz

an der Bank übertragen wird. Aus unseren früheren Gesprächen dazu habe ich den Eindruck, dass da bei Ihnen nichts geregelt ist. Das geht ja nun gar nicht, da doch Heerscharen von Beratern und Professoren bereitstehen, mit Ihnen und Ihresgleichen Regeln für die Nachfolgeplanung zu erarbeiten.

### **Friedrich von Metzler:**

Unsere Regel ist einfach: Die Anteile werden von den in der Bank tätigen Familienmitgliedern gehalten. Wer nicht in der Bank engagiert ist, verkauft die geerbten Anteile an diejenigen, die in der Bank Verantwortung übernehmen. Dabei muss natürlich das Thema Bewertung gelöst werden. Aber das ergibt sich dann ganz natürlich aus den persönlichen Interessenlagen. Für die jungen Familienmitglieder, die etwas anderes in ihrem Leben machen wollen, hat frei verfügbares Geld seinen Wert; für diejenigen, die der Bank verbunden sein wollen, hat die Beteiligung einen höheren Wert als das Geld, das sie dafür jetzt bezahlen müssen.

### **FuS:**

*Haben Sie da feste Bewertungsregeln?*

### **Friedrich von Metzler:**

Nein, wir reden darüber. Gerade haben wir eine solche Transaktion in der Familie meines Veters besprochen und zur Zufriedenheit aller abgeschlossen. Wichtig ist dabei: Alle finden die Lösung fair.

### **FuS:**

*Diejenigen, die in der Bank tätig sein wollen, müssen sich wann entscheiden? Und müssen sie im Kreis der Partner tätig sein oder kann es auch eine Stelle unterhalb der Partnerebene sein?*

### **Friedrich von Metzler:**

Bei meinem Vetter Christoph und mir war es von Anfang an – schon in unserer Schulzeit – klar, dass wir in die Bank gehen. Das war 1969. Meine Kinder werden sich darüber erst in den nächsten Jahren klar werden.

Wir gehen nicht davon aus, dass ein Gesellschafter nur als Partner im Unternehmen tätig sein kann. Diese Anforderung kann man nicht von Anfang an stellen; das mag sich im Laufe der Zeit zeigen. Es kann auch sein, dass eines unserer Kinder lieber bei einem großen, internationalen Bankinstitut arbeiten will. Dann wäre es natürlich als Gesellschafter bei uns willkommen, und wertvoll wäre auch eine Aufgabe als Mitglied des Verwaltungsrates. Voraussetzung ist allerdings immer, dass sie die Bank sehr gut kennen, um etwa im Gesellschafterausschuss – der übrigens mehrheitlich nicht von Familienmitgliedern besetzt ist – über strategische und personalpolitische Fragen kompetent mitentscheiden zu können. Unseren Kindern ist bewusst, dass sie den Mitarbeitern und den Kunden gegenüber verpflichtet sind und dieser Verpflichtung nachkommen müssen. Das, was wir nicht wollen, sind Gesellschafter, die nur an der Ausschüttung interessiert sind. Dazu sind die Ausschüttungen auch zu gering.

### **FuS:**

*Woher nehmen Sie die Zuversicht, dass sich das alles so ohne geschriebene Regeln in den Verträgen über die Zeit hinweg immer wieder „regeln“ wird?*

### **Friedrich von Metzler:**

Wir regeln nichts in Verträgen. Wir reden darüber, und daraus erwachsen Traditionen, die besser sind als schriftlich festgelegte Regeln. „Am Lagerfeuer“, um es mit einem Bild aus einer Ihrer Veröffentlichungen zu sagen, entstehen die wirklich gelebten Traditionen.

### **FuS:**

*Keine dynastische Vererbung an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin, sondern Vererbung an alle am Bankgeschäft interessierten Nachkommen. Ein bemerkenswerter Ansatz. Und welchen Erfolg sprechen Sie dieser Tradition zu?*

### **Friedrich von Metzler:**

Diese Tradition gab uns immer wieder Gesellschafter – darunter auch Frauen

–, die die Unabhängigkeit der Bank selbst in schwierigen Zeiten bewahrt haben. So übernahm in der Mitte des 18. Jahrhunderts mit Christina Barbara eine Frau die Leitung bei Metzler, was höchst ungewöhnlich war, und führte das Haus rund zwanzig Jahre lang sehr erfolgreich. Allenfalls eine Witwe durfte damals das Ruder übernehmen, aber eine unverheiratete Frau – das hat alle Regeln gesprengt. Für unser Haus wie für unsere Kunden war das eine mutige und sehr kluge Entscheidung, denn so wurde unsere Unabhängigkeit gewahrt. Wer weiß, wie sich Metzler entwickelt hätte, wäre die Leitung in familienfremde Hände gekommen. Dass man aber auch bei Metzler in erster Linie die männlichen Nachkommen als Firmenlenker im Blick hatte, das zeigt noch unser Name „B. Metzler seel. Sohn & Co.“. Glücklicherweise hat sich das geändert!

### **FuS:**

*Warum ist das mit der Unabhängigkeit so wichtig für Sie – aber eben auch für jedes typische Familienunternehmen?*

### **Friedrich von Metzler:**

Ja, sehen Sie, nur die Unabhängigkeit erlaubt uns, unsere Geschäfte so zu betreiben, wie wir es für richtig halten. Und zwar aus Tradition, und der Garant dafür ist die Familie. Die Unabhängigkeit ist auch ein ganz entscheidendes Element der meisten unserer Dienstleistungen für unsere Kunden.

### **FuS:**

*Ich vermute, das verstehe ich nicht ganz.*

### **Friedrich von Metzler:**

Damit wir unsere Kunden in der Vermögensverwaltung wirklich nur in ihrem Interesse beraten, haben wir keine eigenen Produkte, zum Beispiel Zertifikate oder Steuersparmodelle, wo man immer in die Versuchung käme, diese Produkte primär anzubieten. Oder, ein wichtiges Beispiel: Wir haben keinerlei Eigenhandel in Aktien, weshalb wir bei Aufträgen allein vom

Interesse des Kunden geleitet sind. Nur die Unabhängigkeit erlaubt uns wirklich, nicht in erster Linie an das Ergebnis zu denken, sondern an die langfristig gute Kundenbeziehung. Aber natürlich schlägt sich das auch in sehr zufriedenstellenden Ergebnissen nieder.

Oder denken Sie an die Schnelligkeit, mit der wir Sonderfälle im Corporate Finance entscheiden können. Es stand ja in der Zeitung, dass wir von Schaeffler ein Paket von Aktien an Continental übernommen haben, als dem Unternehmen zu viele Aktien angeboten wurden. Diese Anfrage kam am Samstagfrüh, und Sonntagabend waren die Vereinbarungen fertig.

#### **FuS:**

*Wenn wir so durch die Bankgeschichte gehen, zeigt sich ja ein Bild wiederholter Umbrüche über die Zeit. Wie kann da Traditionsbewusstsein hilfreich sein?*

#### **Friedrich von Metzler:**

Die Tradition liegt nur darin, dass wir uns auf die Geschäftsfelder konzentrieren – das heißt aber auch beschränken –, in denen wir über lange Zeit Erfahrungen angesammelt haben und die zu uns passen. Aber in diesen Geschäftsfeldern nehmen wir natürlich alle aktuellen Herausforderungen an.

Seit über 300 Jahren sind wir tätig im Asset-Management und in der Vermögensverwaltung, früher für den Adel – heute für große professionelle Kunden und eine breitere Schicht Wohlhabender. Auch Währungsmanagement und Devisenhandel sind angestammte Geschäfte, die früher noch ergiebiger waren, als Goethe auf dem Weg nach Italien sagte und schreibe zwölf Münzzonen durchqueren musste. Die Beratung

beim Kauf und Verkauf von Firmen – heute das Corporate Finance – gehört ebenfalls zu unserem angestammten Geschäft, das in den 1980er-Jahren ganz neue Dimensionen erreicht hat. Und schließlich die Aktienanalyse, eine wichtige Säule im Kapitalmarktgeschäft. Das Bemerkenswerte ist daran, dass mein Vater, der ja nun wirklich alle Arten großer Weltkrisen erlebt hatte, immer verteidigte, dass wir die Geschäftsfelder aufrechterhalten müssten, die wir schon immer gepflegt haben. Das Kapitalmarktgeschäft gab es nach dem Krieg ja praktisch nicht mehr. Damals konzentrierte sich alles auf Spareinlagen und Kredite. Das hätte überhaupt nicht zu uns gepasst. Die damit verbundenen Klumpen- und Liquiditätsrisiken wären zu hoch gewesen, und auch mit einer Skalierung der Kosten hätte man sich schwer getan. Es war eine weitsichtige Entscheidung, erst einmal abzuwarten, bis der Kapitalmarkt auch in Deutschland wieder in Gang kam. Unser Haus war dann mit federführend, als es gelang, alle Teilmärkte der Börse – Kassahandel, Terminmarkt, Optionsmarkt und Abwicklungsstelle – unter einem Dach zu versammeln, der Deutschen Börse. Das finden Sie weder in New York noch bei anderen großen Börsen.

Was Sie, Herr Kormann, schreiben, aus der eigenen Geschichte strategische Lehren zu ziehen, ist schon richtig. Dazu gehört auch, nicht auf jeden Zug aufzuspringen. In unserer Familie wird die Geschichte im „Gespräch am Lagerfeuer“ weitergegeben.

#### **FuS:**

*Zurück zur Familienstrategie und Ihrem Metier der Vermögensverwaltung. Kann uns der Familienvater und Familienunternehmer etwas sagen,*

*wie Unternehmerkinder so erzogen werden, dass sie mit Wohlstand umgehen können?*

#### **Friedrich von Metzler:**

Um den Umgang mit Vermögen zu lernen, ist nichts besser, als früh mit einem einfachen Sparplan den Vermögensaufbau einzuüben. Aber wichtiger als die Aussicht, ein Vermögen zu erben, ist es, einen Beruf zu erlernen. Ich folge den Maximen meines Vaters: Das Wichtigste ist der Ehepartner, dann die Kinder und dann folgt der Beruf.

Ob meine Kinder, die ihre eigene berufliche Entwicklung haben, in die Bank kommen, ist noch offen. Da sie in der Bankbranche tätig sind, können sie natürlich auch aus dem Gesellschafterausschuss heraus dem Hause dienen und ihm verbunden bleiben. Und diese Verbundenheit beruht darauf, dass Sylvia, meine Frau, auf die Bank stolz ist. Ihr Einfluss hat natürlich ganz entscheidend die Einstellung der Kinder geprägt.

#### **FuS:**

*Gut. Aber in jedem Fall dürften Ihre Kinder sich ungeachtet der maßvollen Gewinnausschüttungen für wohlhabend betrachten. Können sie damit umgehen?*

#### **Friedrich von Metzler:**

Ja, sie sind wohlhabend, aber sparsam. Damit sind sie auch innerlich unabhängig.

#### **FuS:**

*Danke, ich darf ja sagen: Verehrter Freund, der Gedankengang schließt sich. Unabhängigkeit des Unternehmens setzt eine geistige und materielle Unabhängigkeit seiner Gesellschafter voraus. Für diese Gedanken danke ich persönlich und im Namen unserer Leser.*