„WENN SIEGMUND SEINE FINGER IM SPIEL HAT"

Der Aufstieg des Londoner Bankiers Warburg / Von Joseph Wechsberg

Englands Premierminister Wilson läßt sich in der Pfund-Krise von einem Mann beraten, der Englisch mit deutschem Akzent spricht: Sir Siegmund George Warburg, 63. Er war 1934 aus Hitlers Deutschland emigriert, gründete 1946 die Firma S. G. Warburg & Co. und vollbrachte das Wunder, innerhalb weniger Jahre in die Elite der ehrwürdigen Londoner Merchant Banks (Privatbanken) vorzustoßen. Durch den Außenseiter fand Wilson, noch ehe er Premier wurde, Kontakt zur City. Warburg ist heute, so der Publizist Anthony Sampson, „ein Brückenkopf zwischen den beiden Welten" von City und Labour-Regierung. Seine Familie betrieb seit 1798 das Hamburger Bankhaus M. M. Warburg & Co. Mitinhaber Max M. Warburg, ein Onkel von Siegmund, war nach dem Ersten Weltkrieg einer der finanziellen Sachverständigen der deutschen Delegation bei der Versailler Friedenskonferenz; er trat von seinem Amt zurück, um gegen die Unterzeichnung des harten Friedensvertrages zu protestieren. Siegmunds Verwandter Otto H. Warburg, 82, erhielt 1931 den Nobelpreis für Medizin; der Krebsforscher lebt heute wieder in Berlin. Auch ins deutsche Bankgeschäft ist die Familie zurückgekehrt. Sir Siegmund besitzt seit zwei Jahren in Frankfurt eine Firma unter seinem Namen. Mitinhaber ist Vetter Eric M. Warburg, 66, der in Hamburg auch wieder Teilhaber der ältesten Warburg-Bank ist. Sie heißt heute Brinckmann, Wirtz & Co., aber die Gründerfamilie ist maßgeblich daran beteiligt. Eine Beteiligung hält auch der Londoner Warburg, der im Juni 1966 von der britischen Königin geadelt wurde. Seinen Aufstieg untersucht der US-Journalist Joseph Wechsberg in dem Buch „Hochfinanz international" (Droemersche Verlagsanstalt Th. Knaur Nachf., München/Zürich).

Siegmund George Warburg ist der meistdiskutierte unter den großen Londoner Merchant Bankers, obwohl er keine persönliche Reklame erlaubt. In den Basaren der City mischen sich in das Geraune über ihn höchstes Lob und tiefster Argwohn.

Aber was immer die Leute über Warburg reden, Übereinstimmung herrscht darüber, daß er in sehr kurzer Zeit sehr viel erreicht hat. Er traf eines Tages im Jahre 1934 in London ein, mit knapp 5000 Pfund. 1964 betrug der zu versteuernde Gewinn der Mercury Securities Limited, der Holding-Gesellschaft von S. G. Warburg, 2 300 000 Pfund (25,8 Millionen Mark). Über die Mercury-Gesellschaft kontrolliert Warburg die S. G. Warburg & Co. Ltd., seine Hausbank, und ein ausgedehntes Imperium von Unternehmen von der Versicherungs- und Metallbranche bis hin zur Werbung und zum Fernsehen.

Die Warburg-Legende ist die Geschichte eines dynamischen, aggressiven Finanzgenies und Draufgängers, der das private Bankwesen radikal von altem Ballast befreit und modernisiert hat. Es heißt, er habe bis jetzt noch keine Fusionsschlacht verloren; er stürze sich mit Begeisterung in einen City-Kampf. Er sei dauernd zwischen London, dem Kontinent und New York unterwegs; sein Rat werde sowohl in Whitehall als auch in Washington respektiert. Er gründe Firmen, sei stets von einer Anzahl Sekretären und Adlaten umgeben, diktiere seine Briefe im Auto auf dem Weg zum Flughafen oder zur nächsten Konferenz, treffe nebenbei telephonische Dispositionen über Millionen Dollar.

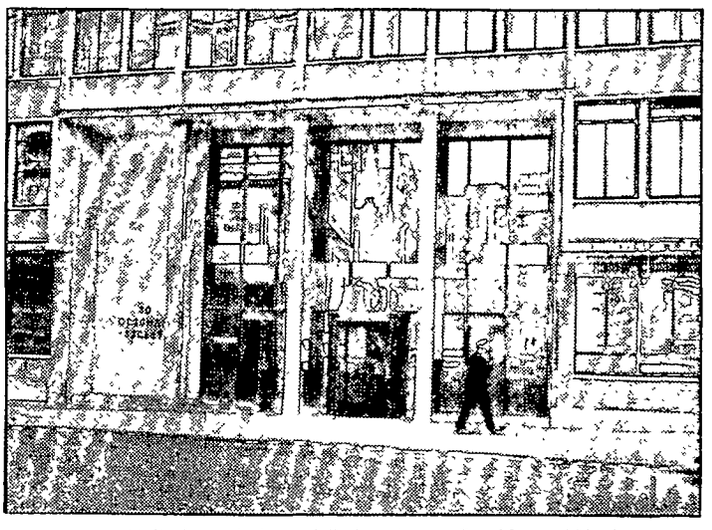
Wie immer enthält die Legende ein Körnchen Wahrheit, aber nicht die ganze Wahrheit. Der wirkliche Warburg ist ein ganz anderer Mann — bescheiden, vorsichtig, beherrscht, ein wenig vornübergebeugt, dunkles Haar und hohe Stirn, melancholische braune Augen und eine melodische Stimme. Man könnte ihn ebensogut für einen Dichter oder einen Philosophen halten.

Er kann Griechisch und Latein und zitiert nicht selten die Klassiker des Altertums. Über einen sehr brillanten, aber recht ungeduldigen Freund sagte er einmal: „Er kennt den Unterschied zwischen kairos und timos nicht." Mit solchen Sentenzen stiftet er oft Verwirrung in seinem Bekanntenkreis, in dem manch einer diesen Unterschied auch nicht kennt. Kairos bedeutet den richtigen Zeitpunkt; timos ist der abstrakte Zeitbegriff.

Copyright 1966 by Joseph Wechsberg.



Bankier **Siegmund Warburg**
„Eine unschlagbare Kombination ...



... von jüdisch und deutsch": Londoner **Bankhaus Warburg**

Warburg ist vermutlich der einzige Mensch in der Londoner City, der Thomas Manns „Dr. Faustus" dreimal gelesen hat — wahrlich ein beachtliches Zeugnis geistiger Disziplin und intellektueller Ausdauer.

Fachschriften meidet er, und Zeitungen ignoriert er völlig bis auf einige wenige. Vor dem Krieg las er sehr viel Zeitung, kam aber dann zu dem Schluß, daß „Zeitungslesen zu einem allmählichen Gedächtnisverlust führt, denn die meisten Menschen lesen die Zeitung mit dem unbewußten Wunsch, das, was sie lesen, so rasch wie möglich wieder zu vergessen". Höchstens zehn Minuten am Tag verwendet er auf die Durchsicht der wichtigsten Presseorgane Englands, der USA und des Kontinents.

Warburg wird oft gefragt, wie ein moderner, erfolgreicher Privatbankier überhaupt ohne eine tägliche und gründliche Analyse des augenblicklichen politischen, wirtschaftlichen und finanziellen Weltgeschehens auskommen kann. Aber er zuckt dann nur die Schultern und meint: „Ich halte meine Ohren offen. Das Wichtigste wird mir schon von irgend jemand erzählt."

Warburgs Kommandozentrale und das Hauptquartier der S. G. Warburg & Co. ist in der Gresham Street 30, London E.C.2, nur ein paar Schritte von der Bank von England entfernt. Die Merchant Bankers sind immer gern in der Nähe der alten Lady von Threadneedle Street. Die Organisationsstruktur des Hauses Warburg spiegelt sehr deutlich die innerste Überzeugung seines Chefs über den Wert der Jugend und des Teamgeistes wider. „Jugend" bedeutet für Warburg Männer zwischen fünfundzwanzig und dreißig Jahren. Er sammelt fähige Leute mit dem gleichen Enthusiasmus, wie andere alte Bilder sammeln.

Warburg erwartet von jedem, daß er ebenso pünktlich, exakt und diszipliniert ist wie er selbst. Die Delegation von Verantwortung in wichtigen Angelegenheiten handhabt er sehr großzügig und erweist sich als ein Mann von großem Weitblick und Horizont, aber gleichzeitig kann er sehr pedantisch in Details gehen. Eine Schwäche, die Warburg

vielleicht von seinen deutsch-jüdischen Vorfahren geerbt hat. „Siegmund", sagte ein bekannter Merchant Banker, „ist eine Mischung aus jüdischer Dynamik und deutscher Gründlichkeit — eine unschlagbare Kombination im modernen Merchant Banking." Warburg hält sich an ein Zitat eines Onkels, der zu sagen pflegte: „Der liebe Gott wohnt im Detail."

Seine Sekretärinnen haben ein hartes Leben. Jeder Brief, der einen winzigen Tippfehler oder einen unklaren Satz enthält, muß neu geschrieben werden. Warburg liest sehr schnell und bemerkt den kleinsten Schnitzer. Er achtet sehr auf Klarheit im Stil und Deutlichkeit im Ausdruck. Manche nennen das deutsche Gründlichkeit, aber die Deutschen sind eigentlich sehr selten klar und deutlich. Oftmals sind sie nur vage, wenn sie versuchen, tiefgründig zu erscheinen; Klarheit im Stil ist bei ihnen nicht sonderlich beliebt.

Warburg wurde 1939 eingebürgert — bei seinem Antrag bürgten einige der prominentesten Merchant Bankers für ihn —, aber er hat nie versucht, sich als „echter" Engländer zu geben, wie das so mancher, der später kam, gern tut. Sein Englisch ist korrekt, mit einem unüberhörbaren deutschen Akzent, den er jedoch nicht zu verbergen versucht.

Ohne Zweifel ist der Einfluß festländisch europäischer Gepflogenheiten bei S. G. Warburg & Co. sehr stark. Junge Engländer, die ganz im traditionellen Stil, mit Bowler-Hut und Stockschirm, zu der Firma kamen, entledigten sich recht bald solch konservativer City-Attribute.

Warburg ist jeglicher Äußerlichkeit abhold. Er hat nie einen Rolls-Royce oder einen Bentley besessen und hat sogar bei einer Gelegenheit einmal einen seiner Direktoren davon abgebracht, sich einen zuzulegen. Zu auffällig! Er besitzt keine Jacht und kein Stadtpalais. Er hat weder eine Pferdenoch eine Orchideenzucht noch geht er auf die Moorhühnerjagd. In ihrem Londoner Heim am Eaton Square in Belgravia, einem sehr gediegen ausgestatteten Appartement, geben er und seine Frau ihre Gesellschaften („mehr als uns eigentlich lieb ist").

Sein Vater George Siegmund war kein Bankier, sondern hatte Landwirtschaft studiert und besaß in der Gegend von Urach, einem alten Städtchen in der Schwäbischen Alb, nahe bei Stuttgart, ein großes Gut. Siegmund Warburg liebt dieses Land, er kommt gelegentlich zu Besuch hierher und fühlt sich dort immer noch irgendwie „zu Hause". Damit schockiert er einige seiner weniger toleranten jüdischen Freunde.

Der hochgebildete und allseits verehrte ehemalige deutsche Bundespräsident Theodor Heuss war ein Nachbar und Freund der Familie Warburg. Ebenso auch der Baron von Neurath, der als Außenminister Hitlers und Reichsprotektor von Böhmen und Mähren der Welt bekannt wurde. Heuss verkörperte das eine Deutschland und blieb bis zu seinem Tode ein Freund Warburgs. Neurath, der das andere Deutschland vertrat, spielte eine kurze, aber entscheidende Rolle in Warburgs Leben.



Warburg-Nachbar **v. Neurath** (r.), Hitler
„Ich muß sehr vorsichtig sein"

Im März 1934, nachdem einige seiner jüdischen und katholischen Freunde in Berlin verhaftet worden waren (offiziell wurden sie in „Schutzhaft" genommen), unternahm Warburg, damals Leiter der Berliner Filiale von M. M. Warburg & Co., einen ungewöhnlichen Schritt und suchte den Freiherrn von Neurath auf. Vor 1933 hatten die Warburgs gelegentlich die Neuraths in der Schwäbischen Alb besucht, und nach angemessener Zeit war dann jeweils ein Gegenbesuch des Rittergutsbesitzers Neurath erfolgt. Wenn Siegmund von seinen Auslandsreisen zurückkehrte, unterhielt er sich oft mit Neurath, der damals Ministerialdirigent im Auswärtigen Amt war, und berichtete ihm von seinen Eindrücken.

Inzwischen war Neurath Außenminister geworden, erst in der Regierung von Papens und dann unter Hitler. Neurath empfing Warburg sehr jovial. Sieh mal an — wollte Siegmund von einer neuen Auslandsreise berichten: Wo er denn gewesen sei?

Siegmund schüttelte den Kopf. „Im Gegenteil, Herr Minister. Ich bin zu Ihnen gekommen, um Ihnen von einigen Geschehnissen hier in Berlin zu berichten, die mich auf das höchste beunruhigen... Wissen Sie, daß hier Menschen mitten in der Nacht verhaftet werden und ohne gerichtliches Verfahren ins Gefängnis kommen?"



Warburg-Nachbar **Heuss**
„Ein Freund bis zum Tode"

Neuraths Jovialität verschwand, und er gab zu, er habe gehört, daß solche Dinge „gelegentlich" vorkämen. Sehr unerfreulich, wirklich höchst unerfreulich. Und er murmelte etwas von „unvermeidlichen Auswüchsen der Revolution".

„Das ist brutale Ungerechtigkeit", rief Warburg mit der Emphase eines jungen Idealisten von 31 Jahren aus. „Eine Willkürherrschaft." Das war unter den gegebenen Umständen keine ausgesprochen diplomatische Ausdrucksweise.

Neurath schien äußerst verlegen und sagte, daß niemand diese Dinge mehr bedaure als er. „Aber was in der Welt kann ich tun?"

Warburg kannte die Weimarer Verfassung genau und schlug dem Herrn Minister ohne Umschweife vor, Reichspräsident Hindenburg aufzusuchen. Gemäß Paragraph 19 konnte der Reichspräsident den Reichskanzler (also Hitler) entlassen, wenn dieser ganz offensichtlich gegen die Verfassung verstoßen hatte. Wenn Hitler entlassen würde, dann würde die Reichswehr sich einmütig hinter Generalfeldmarschall von Hindenburg stellen.

„Und jedermann weiß, Herr Minister, daß der Präsident auf Sie hört", schloß der homo politicus Warburg.

Neurath gab zu, daß das zutraf, aber er sagte, er könne dennoch nichts unternehmen, und fuhr in seinem breiten Schwäbisch fort: „Ich muß Ihnen sagen, mein junger Freund, daß ich selbst als national unzuverlässig gelte und sehr vorsichtig sein muß. Es tut mir leid, aber da kann ich nichts tun. Viel Glück und auf Wiedersehen."

Als Warburg das Auswärtige Amt verließ, kehrte er erst gar nicht in die Bank zurück. Statt dessen ging er schnurstracks nach Hause und bat seine Frau, die Koffer zu packen. Es sei Zeit, daß sie von Berlin weggingen. Ja, jetzt sofort.

„Wenn selbst der Außenminister ein schlechtes Gewissen und Angst hat, dann gibt es für mich keinen Zweifel, was uns hier früher oder später passiert."

Anfang April 1934 traf Siegmund Warburg mit seiner Frau und seinen beiden kleinen Kindern in London ein. Erst nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges fing Warburg an, sich eine neue Existenz aufzubauen, aber dann arbeitete er Tag und Nacht. 1939 hatte er eine kleine Firma gegründet, die New Trading Company, anfangs nur mit vier Angestellten, dann wurden es sechs, schließlich acht. 1946 änderte er den Namen in S. G. Warburg & Co. um.

Die Firma wuchs mit der Ausdehnung des internationalen Handels, aber sogar noch Ende der fünfziger Jahre zählte Warburg nicht zu den bedeutenden Privatbanken in London. Es war ein Haus unter vielen in der City.

Erst der Ausgang des „Aluminiumkrieges" 1958 bis 1959 brachte den Durchbruch. Es war die sensationellste Fusionsschlacht in der Geschichte der City. Im Aluminiumkrieg war Siegmund Warburg der biblische David, der

den Riesen Goliath besiegte — die mächtige Phalanx der alten, ehrwürdigen Merchant Banks und hehren „institutions". Mit einem einzigen Streich kämpfte sich Warburg bis in die Spitze der ganz Großen vor.

Der Konflikt begann gegen Ende 1958, als zwei amerikanische Aluminiumgiganten — die Reynolds Metal Company of Virginia und Alcoa (die Aluminium Company of America) — versuchten, die Kontrolle über die British Aluminium Company, den größten englischen Aluminiumproduzenten und ein strategisch höchst wichtiges Unternehmen, an sich zu reißen.

Zwei der großen Privatbanken, Lazards und Hambros, agierten als gemeinsame Berater von British Aluminium. Sie vertraten die „traditionellen" Kräfte, die alte Garde der glorreichen Vergangenheit der Privatbankiers. In der Presse wurden sie die „Gentlemen" genannt. Reynolds wurde von S. G. Warburg beraten, der sich mit der Firma Helbert Wagg zusammengetan hatte. Der Vorsitzende von Wagg, W. Lionel Fraser, war ein Selfmade-Bankier und damit auch so etwas wie ein Emporkömmling für die konservative City-Gesellschaft. Die Presse nannte sie die „Spieler".

Warburg riet Reynolds, sich mit einer englischen Firma zu liieren, um das Fusionsangebot für die britische Öffentlichkeit weniger schmerzhaft zu machen. Reynolds verband sich mit der Tube Investments, einer führenden englischen Industriegruppe, die ein Aluminiumwalzwerk besaß.

Der Vorstandsvorsitzende der British Aluminium war Viscount Portal of Hungerford, der Oberkommandierende der englischen Luftwaffe im Zweiten Weltkrieg, und der Generaldirektor war Geoffrey Cunliffe, der Sohn eines früheren Gouverneurs der Bank von England. Ein auserleseneres Star-Ensemble hätte man sich für dieses große Finanzdrama kaum vorstellen können.

Am 3. November 1958 traf sich Sir Ivan Stedeford, der Vorsitzende von Tube Investments, mit Lord Portal und schlug diesem „eine Assoziierung zum Zwecke zukünftiger gemeinsamer Entwicklung" vor. Portal und Cunliffe lehnten das Angebot ab — „kühl", wie die Zeitungen berichteten —, mit der Begründung, sie verhandelten bereits „mit einer anderen Gruppe". Stedeford berief eine Pressekonferenz ein und legte seine Karten auf den Tisch. Er bot 78 Shilling pro Aktie (die Hälfte in bar, den Rest in Aktien) für alle Aktien der British Aluminium. Die Aktien sollten in eine britische Firma mit 51 Prozent englischer Beteiligung eingebracht werden.

In einem Brief an die Aktionäre der British Aluminium, der von Olaf Hambro, dem Senior von Hambros, und Lord Kindersley, dem Chef von Lazards, unterzeichnet war, hieß es, daß das Angebot von Reynolds Tube Investments „im nationalen Interesse" abzulehnen sei. Die beiden alten Privatbanken vertraten ein mächtiges Konsortium, das zwei Millionen Anteile der British Aluminium hielt und für jede weitere Aktie 82 Shilling in bar — also vier Shilling mehr als die Gegenseite — bot.

Umfangreiche Pakete der British-Aluminium-Aktien lagen in den Händen der „Institutionen" — Versicherungsgesellschaften, Pensionsfonds und bei den Bevollmächtigten der anglikanischen Kirche —, die heute über das wirklich große Geld verfügen. Die Institute begannen umfangreiche Aktienpakete zu veräußern — nicht direkt an das Konsortium, sondern an der Börse. Dort kauften die Makler von Tube Investments Reynolds, von Warburg alarmiert und organisiert, jede nur greifbare Aktie auf. Neun Tage nachdem die Schlacht begonnen hatte, war Tube Investments Reynolds im Besitz von 80 Prozent des gesamten Aktienkapitals von British Aluminium.

Als Warburg die Firma Chrysler bei dem geplanten Zusammenschluß mit Rootes (die von Lazards beraten wurden) vertrat, setzten sich die beiden Berater zusammen und versuchten, die unvermeidlichen Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen. Ein Mitglied der



Bankier **Max Warburg** (r.)*. „Der liebe Gott wohnt im Detail"

britischen Regierung, die die Verhandlungen mit einiger Besorgnis verfolgt hatte — es war dies ein weiterer „symptomatischer" Fall der Übernahme einer englischen Firma durch eine amerikanische —, sagte: „Wenn Siegmund seine Finger im Spiel hat, wird die Sache schon in Ordnung gehen", und so war es auch.

Seine Mitarbeiter, Freunde und Kunden verlassen sich auf seine Zuverlässigkeit. „Wenn Siegmund sagt, daß er Sie am siebzehnten Dezember um sechzehn Uhr anruft, dann können Sie sicher sein, daß er wirklich anruft", erzählt einer seiner prominenten Kunden. „Egal, ob inzwischen ein Krieg ausgebrochen ist, ob ein Wirbelsturm oder ein Erdbeben die Telephonleitungen unterbrochen hat oder ob es einen Generalstreik gibt — Siegmund kommt irgendwie durch."

Bei seinen Geschäftsreisen ist jede Minute wochenlang vorher festgelegt, bis zu seinen Mahlzeiten, seinen Besprechungen und seinen verschiedenen Verpflichtungen. „Siegmund weiß genau, mit wem er in drei Wochen zu Abend essen wird", sagt einer seiner Freunde. „Und er weiß, daß er um Viertel nach fünf seine verwitwete Tante anrufen muß."

Sein Gefühl für Gerechtigkeit hat ihn schon manches Mal in Schwierigkeiten gebracht. Einmal hatte er einen fürchterlichen Streit mit einem Schaffner der Londoner Untergrundbahn. Der Mann beschuldigte ihn, eine Station zu weit gefahren zu sein. Warburg antwortete ihm, daß er am Schalter den richtigen Fahrschein verlangt und nicht gemerkt habe, daß man ihm eine kürzere Strecke gegeben hatte. Die Geschichte verfolgte ihn tagelang, und er war sogar soweit, daß er vors Gericht gehen wollte, um seine Unschuld zu beweisen. Seine zu Tode erschrockenen Mitarbeiter konnten ihn erst nach langen heftigen Diskussionen davon überzeugen, daß eine gerichtliche Auseinandersetzung mit der London Underground (und die unvermeidlichen Schlagzeilen in der Boulevard-Presse) kaum dem Image eines der führenden Merchant Bankers der Welt zuträglich sein würde.

„Was soll man machen mit einem Mann, der seine Steuern bezahlt, ehe sie fällig sind, und der nicht zuläßt, daß man die kleinste Flasche Parfüm durch den Zoll schmuggelt?" sagt einer seiner Freunde. „Siegmund deklariert alles. Er ist in Deutschland aufgewachsen, wo man vor der Autorität bedingungslos kapituliert, vor jeder Autorität."

Von allen Londoner Privatbankiers fehlt nur bei Baring Brothers & Co., gegründet 1763, und bei S. G. Warburg & Co., gegründet 1946, hinter dem Namen im Telephonbuch eine Branchenbezeichnung wie etwa „Bankers", „Merchant Bankers" oder „Merchants and Bankers". Beide Häuser meinen, sie seien in der City so bekannt, daß sie auf Titel verzichten können. Die Atmosphäre bei S. G. Warburg & Co. kontrastiert scharf zu der Dickensschen Stimmung bei Barings. In Gresham Street No. 30 erinnert nichts an Dickens, ein funktioneller Zweckbau mit einfachen, modernen Linien, der genausogut in Frankfurt oder in der Wall Street stehen könnte.

In den letzten Jahren hat Warburgs Bank ein weltweites Netz vielfältiger Interessen aufgebaut. Sie berät englische Firmen bei deren Expansion auf den Kontinent und amerikanische Firmen bei deren Unternehmen in England und in Westeuropa. Sie finanzierte Österreich und brachte eine Anleihe über 15 Millionen Dollar für den Ausbau der italienischen Autobahn heraus.

* 1913 mit Hapag-Chef Ballin (2. v. l.).