

BANKEN

Der Zauberlehrling

Mitten im Sturm der Finanzmärkte soll der Commerzbank-Chef Martin Blessing eine der größten Fusionen der deutschen Bankengeschichte stemmen – trotz gewaltiger Verluste und immer neuer Risiken. Doch ein Zurück gibt es weder für ihn noch für die Politik.

Schmal sieht der Lieblingsbanker der Kanzlerin aus in seinem dunkelblauen Anzug und dem weißen Hemd. Das riesige Wandbild mit den großen Farbflächen in Grün und Gelb hinter ihm erschlägt ihn fast. In dem fahlen Licht des Ausbildungszentrums der Dresdner Bank wirkt er weit älter, als er ist.

Verschwunden ist der jugendhafte Charme, der Martin Blessing, 45, noch vor wenigen Monaten auszeichnete. Im Gesicht des Commerzbank-Chefs tritt die längliche Narbe, die ihn seit einem Radunfall in seiner Kindheit begleitet, stärker als sonst hervor. Es ist wie beim Zauberlehrling Harry Potter: An guten Tagen fällt die Narbe kaum auf.

Doch Entspannungstage gibt es kaum mehr, seit der Zauberlehrling Blessing am 31. August, kaum vier Monate im Amt, die Übernahme der Dresdner verkündete – kurz bevor die Pleite der US-Investmentbank Lehman Brothers die Finanzmärkte ins Chaos stürzte.

Seither musste er Milliardenverluste verkünden und die Commerzbank zweimal Schutz unter dem Rettungsschirm der Bundesregierung suchen. Noch immer finden sich in den Bilanzen beider Banken toxische Wertpapiere in Höhe von 55 Milliarden Euro, die Brüsseler EU-Kommission würde am liebsten das ganze Institut zum Sanierungsfall, zur „Bad Bank“, erklären. Und in dieser Situation, mitten in der größten Finanzkrise seit 1929, soll Blessing eine der größten Fusionen in der deutschen Bankengeschichte gelingen.

Wie so oft dienstags hat Blessing einen Zwölfstundentag mit zwei Vorstandssitzungen hinter sich, als er spätabends im Königsteiner Schulungszentrum der Dresdner Bank vor etwa 150 Nachwuchskräfte tritt. „Wie viel Grün ist später im Gelb?“, will einer aus dem Vertrieb der Dresdner vom neuen Chef wissen.

Ihre Kunden fänden es gar nicht gut, dass der Name ihrer Bank nach der Übernahme verschwindet. Ob es nicht besser sei, wie auf dem Wandbild hinter ihm die Farben Gelb und Grün nebeneinander stehen zu lassen?

Bis Ende nächsten Jahres soll der Name ihrer 137 Jahre alten Bank ausgeradiert werden. Selbst die Wetterfee vom „heute-journal“ und den „Tagesthemen“ wird neuer-

dings nicht mehr von einem grünen, sondern von dem gelben Regenschirm der Commerzbank angekündigt.

Blessing kennt die Skepsis – und die Emotionen, die mit der Übernahme verbunden sind. Die gelbe Commerzbank, der Emporkömmling, die traditionelle Nummer drei unter den privaten Großbanken, schluckt die grüne Dresdner, früher mal

die stolze Zwei knapp hinter der Deutschen Bank.

Bundeskanzlerin Angela Merkel und Bundesfinanzminister Peer Steinbrück haben 33,2 Milliarden Euro zugesagt, damit das Experiment gelingt. 15 Milliarden Euro davon sind staatliche Garantien für die Schuldverschreibungen der Bank, die sonst kaum von privaten Investoren gekauft



Commerzbank-Chef Blessing, Commerzbank-Zentrale in Frankfurt am Main: Hat er die Risiken, die

würden. Mit 18,2 Milliarden Euro stillen Einlagen und Aktien will der Bund direkt einsteigen.

Die Fusion darf nicht scheitern – darin ist sich die Berliner Koalition ausnahmsweise einig. Eine zweite große deutsche Bank soll entstehen, eine, die sich vor allem um den deutschen Mittelstand kümmert. Notfalls stehen weitere zweistellige Milliardenbeträge bereit, um die Risiken der aufgeblähten Bilanz dieser neuen Commerzbank zu isolieren.

Doch ist Blessing für diese Aufgabe der richtige Mann? Dieser ehemalige McKinsey-Berater, den seine Kritiker als Technokraten abtun? Dieser Turbokarrierist, intern Blessing der Dritte genannt, weil sein Großvater Bundesbankpräsident und sein Vater Deutsche-Bank-Vorstand war?

Wer Anfang März den Staatsbanker Blessing neben Steinbrück in der ARD-Talkshow bei Reinhold Beckmann erlebte, konnte zweifeln. Zu sehr demonstrierte ein

wortgewaltiger Finanzminister, wer hier künftig das Sagen hat. Dabei ist die 25-Prozent-Beteiligung des Staates noch nicht einmal vollzogen. „Ober sticht Unter“, urteilte die „Frankfurter Allgemeine“.

Blessing wirkte ungewohnt nervös. Er verkrampfte bei der Übung, dem Fernsehpublikum die richtige Mischung aus Demut und Kompetenz zu demonstrieren. „Wir Banker haben Fehler gemacht“, sagte er pflichtschuldig.

Aber welche Fehler hat er selbst gemacht? Hat er nicht die Risiken, die in den Büchern der Dresdner schlummerten, fatal unterschätzt? Blessing wischt solche Fragen beiseite. „Sie können immer nur auf Grundlage der Information entscheiden, die Sie zum Zeitpunkt einer Entscheidung haben“, sagt er dann.

Wenn er Selbstzweifel kennt, dann zeigt er sie nicht – nicht bei

Beckmann und schon gar nicht vor den Nachwuchskräften der Dresdner Bank. Hier ist er, ganz anders als im Fernsehen, in seinem Element. Die zwiespältigen Gefühle seiner Zuhörer nimmt er zur Kenntnis, mehr nicht.

„Wir haben uns entschieden, die Bank Commerzbank zu nennen“, sagt er etwas gestelzt. Die 22 000 Dresdner-Bank-Mitarbeiter wissen längst, was das bedeutet: Von ihrem Institut bleibt nichts übrig. Der komplette Vorstand, das Geschäftsmodell, die Computersysteme, einfach alles kommt von der Commerzbank. „Die Commerzbank ist die Blaupause“, sagt Blessing gern in kleinem Kreis.

Nur beim Logo signalisiert er Kompromissbereitschaft. Das Commerzbank-Blatt, intern mit einem Blumenkohl verglichen, und das Dresdner-Zeichen, mit Bezug auf den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Ponto gern „Ponto-Auge“ genannt, seien beide nicht über jeden Zweifel erhaben.

Aber es gibt wirklich andere Probleme.

„Sie überrollen die Dresdner Bank“, warnte Bernd Pischetsrieder im Aufsichtsrat des Übernahmepfegers vor einer fremdbestimmten „Invasion“.

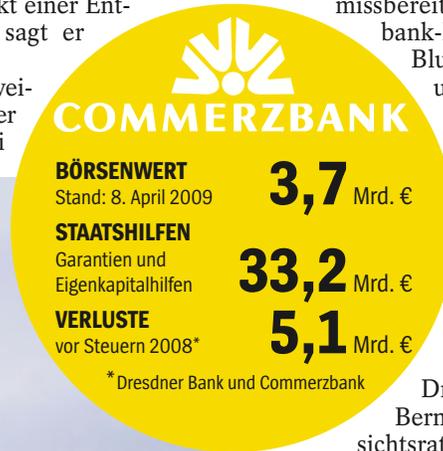
Der ehemalige Chef der Autokonzerne BMW und Volkswagen mahnte Blessing, auch die emotionalen, die weichen Faktoren bei dieser Fusion zu berücksichtigen. Sonst gehe das Ganze schief.

Wenn Porsche und VW streiten, habe das keine Folgen, weil die Leute trotzdem die Autos kaufen. Bei Banken sei dagegen ein solcher Kulturkampf schlecht für das Geschäft: „Da bleiben die Kunden weg.“

Doch Blessing will es den Altvordern der Branche zeigen, die mit ihren Fusionsplänen in der Vergangenheit regelmäßig scheiterten. Und seinen alten Widersachern in der Dresdner, die ihm einst die einzigen empfindlichen Niederlagen seiner Karriere beibrachten.

Nach seiner Zeit als Unternehmensberater hatte er bei der Dresdner angeheuert. Doch beim Aufstieg in den Vorstand scheiterte er am Widerstand der Betriebsräte. Die fürchteten den knallharten Sanierer aus der McKinsey-Schule. „Ihm fehlte die Menschlichkeit“, sagt einer, der ihn von damals kennt. Statt Blessing rückte Andreas Georgi in den Dresdner-Bank-Vorstand auf. Der war einer der Vorstände, der nun mit einer millionenschweren Abfindung gehen musste.

Statt Vorstand bei der Dresdner wurde Blessing im Jahr 2000 Chef der Münchner Advance Bank. Doch deren Luxusvariante einer Direktbank funktionierte nicht, sie musste 2003 wegen dauerhafter Verluste



HANS-QUENTHER/DEP

in den Büchern der Dresdner schlummerten, fatal unterschätzt?



CHRISTIAN THIEL

Regierungspolitiker Merkel, Steinbrück: *Notfalls stehen weitere Milliardenpakete bereit*

beerdigt werden. Trotz seines Scheiterns durfte Blessing 2001 in den Vorstand der Commerzbank wechseln. 2002 stand die kurz vor dem Exitus. Die britische „Financial Times“ hatte über Liquiditätsprobleme berichtet und mit dem Gerücht wohl einige Hedgefonds reich gemacht. Der damalige Vorstandschef Klaus-Peter Müller musste in den darauf folgenden turbulenten Tagen mehrmals im Büro übernachten und erkannte, dass manchmal auch Fitness zum Job gehört.

Ihm imponierte die Belastbarkeit Blessings, er baute den durchtrainierten Marathonläufer zu seinem Nachfolger auf.

Müller sah das latente Risiko, dass die Commerzbank als die schwächste der drei Frankfurter Großbanken irgendwann verschwindet. Also setzte er auf Expansion.

Zuerst übernahm die Commerzbank Ende 2005 für 4,6 Milliarden Euro die Eurohypo und wurde so zum größten Immobilienfinanzierer Europas. Dann wurde Anfang 2008 deutlich, dass die Allianz die Dresdner loswerden wollte. Müller und Blessing sahen die Chance, mit der Übernahme und dann über elf Millionen Kunden die Nummer eins zumindest in Deutschland zu werden.

In einem Anflug von Größenwahn pokerte die Commerzbank im vergangenen Sommer auch noch bei der Postbank mit. Schließlich durfte Blessing, der Müller mittlerweile als Vorstandschef beerbt hatte, am 31. August den Deal mit der Dresdner verkünden. Die Transaktion sei „ein Quantensprung, der Maßstäbe setzt“, schwärmte Blessing vor Analysten.

Wenige Tage später waren mit der Lehman-Pleite alle Pläne Makulatur. In den Bilanzen der Dresdner klappten plötz-

lich riesige Löcher, bis zum Jahresende schnurrte ihr Eigenkapital um fast zwei Drittel auf kümmerliche 4,5 Milliarden Euro zusammen. „Die Übernahme war existenzbedrohend“, sagt Dieter Hein. Der Analyst von Fairresearch verlangte sogar Blessings Rücktritt.

Doch der hat die Rückendeckung seines Aufsichtsratschefs Müller und, wichtiger noch, der Bundesregierung. Als klar war, dass die Übernahme aus eigener Kraft nicht zu schultern war, kamen ihm die glänzenden Kontakte nach Berlin zugute.

Schon sein Vorgänger Müller hatte die Verbindungen bis hinauf zur Kanzlerin auch in Zeiten gepflegt, als es der Bank gut ging. Müller, der Sohn eines ehemaligen Düsseldorfer CDU-Oberbürgermeisters, galt schon immer als der politischste aller Banker.

Blessing brachte seine eigenen Kontakte mit. Er kennt Merkels Wirtschaftsberater Jens Weidmann ebenso gut wie den neuen KfW-Vorstand Axel Nawrath, der bis vor kurzem dem Lenkungsausschuss des Bankenrettungsfonds Soffin vorstand. „Die duzen sich alle“, sagt einer, dem die Stützaktion nicht ganz geheuer ist angesichts der riesigen Milliardenbeträge, die da für die Steuerzahler auf dem Spiel stehen.

Blessing, Weidmann und dessen Nachfolger beim Soffin, der Finanzstaatssekretär Jörg Asmussen, gehören zur angelsächsisch geprägten pragmatischen Generation jener Mittvierziger, die die Finanzkrise ins Zentrum der Macht gespült hat. In sogenannten Non-Gesprächen zwischen ihnen wurde binnen weniger Tage das zweite Rettungspaket für die Commerzbank geschnürt, ohne dass vorher eine offizielle Hilfsanfrage des Instituts eingegangen war.

Als das Leitungsgremium des Soffin zwischen Weihnachten und Neujahr zu einer Notsitzung zusammengetrommelt wurde, war alles längst beschlossen. Der Soffin stellte weitere Milliarden in Aussicht, um den Kauf der Dresdner abzusichern. Im Gegenzug will sich der Staat mit 25 Prozent am Aktienkapital beteiligen.

„Der Allianz geht es nicht sehr gut, hieß es im Lenkungsausschuss“, erinnert sich einer der Teilnehmer. Wenn der Deal platzen würde, geriete möglicherweise auch der Münchner Versicherungsgigant in den Sog der Finanzkrise, wurde den Bundes-

Unsichere Bank

Chronik der Commerzbank-Krise

31. August 2008

Die Commerzbank vereinbart mit der Allianz die Übernahme der Allianz-Tochter Dresdner Bank für 9,8 Mrd. €.

15. September 2008

Im Zuge der US-Finanzkrise meldet die Investmentbank Lehman Brothers Insolvenz an und löst damit eine weltweite Finanzmarktkrise aus.

3. November 2008

Die Commerzbank begibt sich unter den staatlichen Rettungsschirm. Sie erhält eine Kapitalspritze von 8,2 Mrd. € und 15 Mrd. € an Garantien.

27. November 2008

Neuverhandlung der Dresdner-Bank-Übernahme. Der Kaufpreis sinkt auf 5,1 Mrd. € und die Übernahme soll – früher als geplant – schon im Januar 2009 abgeschlossen sein.

8. Januar 2009

Der Bund will die Commerzbank mit einer weiteren Kapitalhilfe in Höhe von 10 Mrd. € stützen und dafür 25% plus eine Aktie übernehmen. Damit würde der Bund größter Einzelaktionär.

AKTIENKURS
in Euro

COMMERZBANK



12. Januar 2009

Vollständige Übernahme der Dresdner Bank.

18. März 2009

Die EU-Wettbewerbskommissarin äußert Bedenken gegen die zweite geplante Kapitalspritze und die Beteiligung des Bundes.

27. März 2009

Die Commerzbank lagert toxische Wertpapiere mit einem Marktwert von 55 Mrd. € – vorwiegend aus dem Portfolio der Dresdner Bank – in eine separate Abwicklungsabteilung aus.

Aug. | Sept. | Okt. | Nov. | Dez. | Jan. | Febr. | März |
2008 **2009**

tagsabgeordneten bedeutet, die über die Milliardenhilfen für die Banken wachen. „Da streiten Sie nicht mehr über die letzte Milliarde des Hilfspakets“, sagt einer der Soffin-Manager.

Dafür gibt es nun Ärger mit der Europäischen Kommission, die die zweite Eigenkapitalspritze des Staats für die Commerzbank immer noch nicht genehmigt hat. Die Brüsseler stufen die Commerzbank ähnlich wie die WestLB als Bank ein, die auch ohne Finanzkrise in Schwierigkeiten stecken würde. Die Kommission verlangt ein tragfähiges Sanierungskonzept, das den radikalen Abbau von Risiken und Vermögenswerten vorsieht.

Die neue Commerzbank selbst hat wenige Wochen nach Vorlage der vorläufigen Bilanzzahlen noch einmal Giftpapiere in Höhe von 55 Milliarden Euro entdeckt, die nun abgewickelt werden sollen. Am liebsten wäre es Blessing, wenn ein Teil der Papiere von einer staatsfinanzierten Bad Bank übernommen werden würde. Sein Aufsichtsratsboss und Vorgänger Müller legte als Präsident des Bundesverbands deutscher Banken in Berlin ein Konzept für eine solche staatliche Giftmüllhalde vor.

Insgesamt werden die toxischen Wertpapiere bei deutschen Banken auf 200 Milliarden Euro taxiert, vielleicht sind es noch viel mehr. Die Landesbanken stürzen von einer Kalamität in die nächste.

Von der Deutschen Bank bis zur Sparkasse Südholstein hat jedes Kreditinstitut Vermögenswerte in der Bilanz, die es am liebsten in staatliche Obhut geben würde. Doch zu welchem Preis? Und wer trägt die Risiken?

Bisher erlagen Bundeskanzlerin Merkel und der Bundesfinanzminister nicht dem Charme der Lobbyisten. „Das kann der Staat nicht leisten“, meinte Steinbrück. Weil in den vergangenen Wochen keine akuten neuen Krisenherde auftauchten, spielt der Minister erst mal auf Zeit.

Doch die Lage hat sich bei den deutschen Finanzinstituten nicht wirklich verbessert. Nun sollen möglicherweise viele kleine Bad Banks für einzelne Institute entstehen, die mit Staatsgeldern abgesichert werden (siehe Seite 63). Zudem werden nach dem Vorbild der Amerikaner die Bilanzregeln so gemildert, dass die Risiken in den Tiefen der Bilanz scheinbar verschwinden. Die Kreditinstitute dürfen künftig mit eigenen Preismodellen hantieren. „Sie können den Bankbilanzen immer weniger vertrauen“, warnt Hugo Bänziger, Risikovorstand der Deutschen Bank.

Die Bilanzsumme der Commerzbank hat eine Eins und dann zwölf Nullen hintendran. Das Management der darin erhaltenen Giftpapiere wird dadurch erschwert, dass zeitgleich die Investmentbank der Dresdner abgewickelt wird. Fast die gesamte Führungsebene kassierte trotz



SCHWARZ ROT GOLDENE ZEITEN



NEUE
Heft-Reihe

Im Abo günstiger:
spiegel-geschichte.de/abo
oder
01802/775566*

**Geschichten
hinter der Geschichte:**

Der Glücksfall nach der Katastrophe des verlorenen Krieges: Vor sechzig Jahren entstand ein neuer, demokratischer Staat, der zum Erfolgsmodell wurde. Grundgesetz, soziale Marktwirtschaft und die Leistung der Bürger schufen die Basis, die Kanzler festigten Frieden, Freiheit, Einheit.

Jetzt in SPIEGEL GESCHICHTE.
Für 6,80 Euro im Handel.

*6 Ct./Anruf aus dem deutschen Festnetz;
abweichende Preise für Mobilfunk.

DER SPIEGEL

GESCHICHTE

DER SPIEGEL

NR. 2 | 2009

GESCHICHTE



EXKLUSIV-UMFRAGE
Wer sind die
wichtigsten Deutschen?

GRÜNDUNG DER GRÜNEN
Die Protestbewegung
und das Parlament

DIE SPIEGEL-SERIE
Aufstieg, Krisen
und Erfolge

des Milliardenverlusts noch einmal Boni in Höhe von 130 Millionen Euro und verließ dann das Haus.

Die Investmentbank soll auf die Hälfte schrumpfen und dann nicht einmal mehr Investmentbank heißen. Mit dem Rückbau des Geschäftsmodells kann Blessing auch vor Mitarbeitern punkten, denen die Großmannssucht der Investmentprofis gerade ihre eigenen Erfolgsprämien verdorben hat. Japan wurde als Standort bereits aufgegeben, die meisten der tausend Jobs in den USA stehen zur Disposition. Der Siemens-Konzern müsse sich künftig einen anderen Partner suchen, wenn er eine Zehn-Milliarden-Euro-Transaktion in den USA durchziehen wolle, heißt es.

Doch die Radikalkur ist risikoreich. Auch die Spezialisten der Investmentbank, die die risikoreichen Kontrakte einst erschaffen haben, sind von heute auf morgen verschwunden. „Die Commerzbank weiß gar nicht, was sie da eingekauft hat“, unkt einer der nun entlassenen Dresdner-Vorstände.



Finanzmanager Müller, Josef Ackermann
Charme des Lobbyisten

Frankfurter Zentralen. Allein dort fallen 2200 Jobs weg. Die Operation wird bis Ende 2011 ohne betriebsbedingte Kündigungen ablaufen. Selbst Hans-Georg Binder, der Vorsitzende des Betriebsrats für die Zentrale der Dresdner, lobt „die fairen Verhandlungen“.

Nachdem auf den ersten beiden Führungsebenen überproportional viele Commerzbankler zum Zug kamen, sollen nun auch Leute von der Dresdner eine Chance

sicherem Terrain. Die kann er, anders als die Finanzkrise, selbst gestalten. Sogar seine größten Kritiker in der Dresdner wissen, dass es kein Zurück mehr gibt.

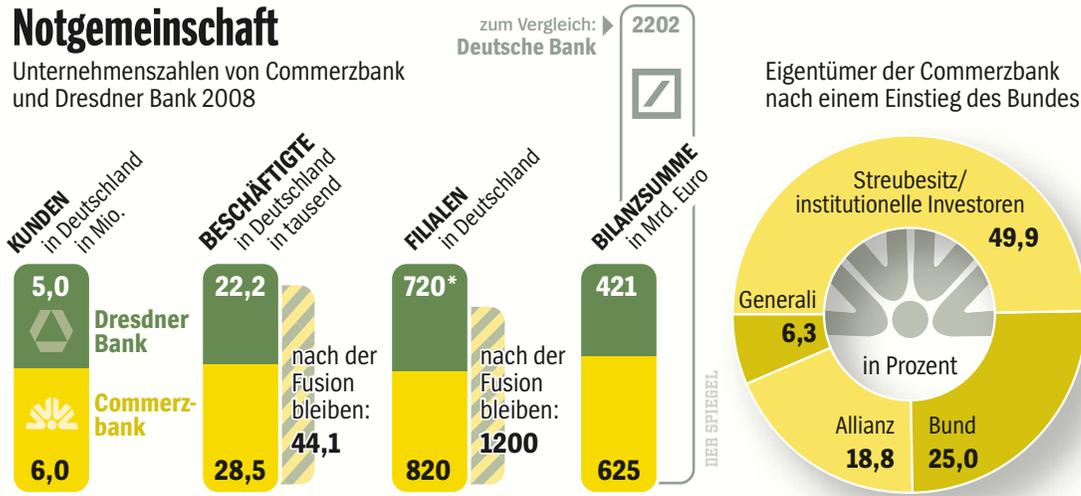
Wie gewaltig die Aufgabe ist, kann Arno Walter besonders gut ermessen. Den Großteil seines Berufslebens hat der Leiter Organisation der Commerzbank bei der Dresdner verbracht. Nun muss er deren Nachlass verwalten.

„Über die Hälfte der insgesamt 60000 Mitarbeiter der beiden Banken werden am Schluss auf einem anderen Arbeitsplatz sitzen, selbst wenn sie oft am gleichen Ort die gleiche Arbeit machen“, sagt Walter. 340 der heute noch 1540 Filialen sollen schließen. Im Sommer nächsten Jahres soll auch der letzte Mitarbeiter einer Filiale wissen, wo sein künftiger Arbeitsplatz ist.

Allein im Großraum Frankfurt belegen beide Banken mit ihren Büros, Handelsräumen und Filialen 800000 Quadratmeter. Ein Drittel der Flächen soll Walter bis 2012 räumen. Diese Fläche entspricht dem Raumangebot von fünf riesigen Banktürmen. Immerhin ist der sogenannte Silberturm schon an die Deutsche Bahn vermietet. Die Zentrale der Dresdner war einst das höchste Haus Deutschlands. Es wird renoviert, die Vorstandsetagen können bereits dieses Jahr von dem neuen Mieter belegt werden.

Notgemeinschaft

Unternehmenszahlen von Commerzbank und Dresdner Bank 2008



Das sei „kein Hexenwerk“, meint dagegen Ulrich Sieber. Die Risiken würden jetzt bei der Commerzbank adäquat gesteuert. Der Personalchef hat bis 2006 bei der Dresdner gearbeitet und genießt dort den Ruf, ein knallharter Hund zu sein. In den vergangenen Wochen wurden die einzelnen Positionen zu aktuellen Marktpreisen in die Handelsbücher der Commerzbank übernommen und oft gleich an die haus-eigene Bad Bank weitergereicht.

Gleichzeitig drückte Sieber auf Geheiß von Blessing aufs Tempo. Von den drei bisherigen Zentralen in Frankfurt am Main (von Commerzbank, Dresdner und dem Investment-Arm Dresdner Kleinwort) werden zwei abgeschafft. Fast alle der 11400 Mitarbeiter fürchten um ihren Job und sollen möglichst schnell Klarheit bekommen, ob sie künftig noch erwünscht sind.

Auf einer fünftägigen Klausurtagung einigte Sieber sich Ende März mit dem Betriebsrat auf einen Sozialplan für die

erhalten. „Transparenz, Fairness und Chancengleichheit, unabhängig von betrieblicher Herkunft, sind oberste Grundsätze des Besetzungsprozesses“, heißt es in Abschnitt C, Paragraph 8 der Konzernbetriebsvereinbarung.

Auch die Commerzbankler müssen sich neu bewerben. In den nächsten Wochen haben in Frankfurt einige tausend Beschäftigte Anspruch auf ein „strukturiertes Gespräch“ mit ihrem potentiellen Vorgesetzten. Sie dürfen sich um die etwa 900 Stellen der dritten und vierten Führungsebene streiten. „Tempo, Tempo“, lautet Blessings Devise. Wer in Altersteilzeit gehen will, muss sich bis Ende Juli entscheiden. Wer freiwillig ganz schnell ausscheidet, wird mit einer „Sprinterprämie“ von drei Monatsgehältern belohnt. Wer mindestens zehn Jahre dabei ist, darf mit einer Abfindung gehen.

Mitten in der Finanzkrise zieht Blessing die Bankfusion durch, hier fühlt er sich auf

beider Institute an Bord bleiben darf. „Ich brauche jeden Mitarbeiter“, sagt der Mann mit dem Bürstenschnitt, der randlosen Brille und dem glattrasierten Gesicht.

An einem Wochenende im Oktober 2010 sollen die Systeme der Dresdner Bank abgeschaltet werden und deren fünf Millionen Kunden mit ihren Kontonummern auf die Commerzbank-Systeme transferiert werden. „Das ist das tollste IT-Projekt in Deutschland“, schwärmt Leukert.

Und ein teures. Insgesamt 1000 externe IT-Berater sollen gewährleisten, dass am Tag X die Guthaben der Dresdner-Bank-Kunden nicht im digitalen Nirwana verschwinden. „Ich brauche für die IT-Integration insgesamt eine Milliarde Euro“, sagte Leukert dem Commerzbank-Vorstand, als er über die Dresdner-Übernahme beriet. Er bekam das Geld.

„Zusammen wachsen“ heißt das Projekt auf den Folianten, die die Unternehmensberater an die Führungskräfte verteilen.



HARTMUT SCHWARZBACH / AFGIS

Händlersaal bei der Commerzbank in Frankfurt am Main: Toxische Papiere in der Bilanz

Die gelbe und grüne Farbe der beiden Konzerne soll sich möglichst schnell mischen. Dass beim Mischen vieler Farben leicht ein lebloses Grau entstehen kann, weiß jeder Malermeister.

„Schlagzahl erhöhen“, ist auch so ein Ziel, das in Zeiten der Krise etwas hohl klingt. Künftig sollen beispielsweise Mitarbeiter in der Privatkundenabteilung 30 Prozent mehr Kunden betreuen. Ein Filialleiter der Dresdner beschwerte sich bei Blessing, dass er laut Plan die Zahl seiner Neukunden gar verdreifachen soll.

Die Konkurrenten freuen sich schon mal, dass die Commerzbank in den nächsten Monaten vor allem mit sich selbst beschäftigt sind. Doch langfristig macht der Zusammenschluss im Privatkundengeschäft zweifelsohne Sinn. Mit einem höheren Marktanteil ist die Bank auch künftig konkurrenzfähig.

Das gilt auch für das Geschäft mit dem Mittelstand. Hier kommt in Zukunft an dem Kreditinstitut kaum einer der Marktteilnehmer mehr vorbei. Schon die alte Commerzbank erzielte hier im vergangenen Jahr einen ordentlichen Gewinn.

Doch diese guten Zeiten werden nicht so schnell wieder zurückkommen. „Die haben sich in den vergangenen Jahren wahn sinnige Risiken eingekauft“, sagt der Vorstand einer Frankfurter Bank. In den nächsten Jahren würden die Unternehmensleichen angespült, die die expansionsfreudige Bank in den Boom-Jahren finanziert hat.

Zudem kumulieren sich die Risiken. Bei dem Autozulieferer Schaeffler sind Dresdner und Commerzbank mit Krediten in Höhe von insgesamt fünf Milliarden Euro engagiert. Da muss die Bank bis zum bitteren Ende dabei bleiben. Und überdies steht die Bank unter scharfer Beobachtung

der Bundesregierung. Die ist daran interessiert, dass die Commerzbank möglichst viele Kredite vergibt. Wenn es um Tausende von Arbeitsplätzen geht, wird der Druck wachsen, Pleitekandidaten durchzufüttern.

Das notwendige Kapital will Blessing auch mit Verkäufen freisetzen. Viele Tochtergesellschaften der Dresdner, vom Bankhaus Reuschel bis zur Allianz Dresdner Bauspar AG, sollen zu Geld gemacht werden. „Wir wollen nicht zur Großsparkasse mutieren“, sagt Blessing tapfer. Aber die-



YVES LOGGHE / AP

EU-Wettbewerbskommissarin Kroes Tragfähiges Konzept gefordert

ser Eindruck drängt sich auf, wenn Japan und Aktivitäten in Südamerika aufgegeben werden und auch sonst alles auf dem Prüfstand steht.

Zurzeit geht es in den Verhandlungen mit der Brüsseler EU-Kommission darum, wie weit der Aderlass noch gehen soll. Unter anderem wird über die Osteuropa-Aktivitäten der Commerzbank diskutiert, die in den vergangenen Jahren eine der Erfolgsgeschichten waren.

Doch das reicht der Brüsseler Wettbewerbskommissarin Neelie Kroes nicht. Vergangene Woche verlangte sie in einem

persönlichen Gespräch in Brüssel von Blessing „substantielle Angebote“ im Gegenzug für die staatlichen Hilfen. Es müsse wohl „richtig weh tun“, stöhnt eine Führungskraft der Commerzbank.

Wahrscheinlich muss sich die Commerzbank von ihrer Tochter Eurohypo trennen, die eine Bilanzsumme von 300 Milliarden Euro vor sich her schiebt. Zumindest auf dem Gebiet der Immobilienfinanzierung war die Commerzbank dank der Eurohypo auch international eine große Nummer.

Doch derzeit geht es ums Überleben, nicht um große Strategiewerfe. Die Eurohypo hat als größter Immobilienfinanzierer Europas genug eigene Probleme. Etwa ein Viertel ihrer Ausleihungen ging in die Krisenländer USA, Großbritannien und Spanien. Dort sind massive Zahlungsausfälle zu befürchten.

Zudem hat sie – ähnlich wie die Hypo Real Estate – viele Staatsanleihen in der Bilanz, bei denen es Wertberichtigungsbedarf gibt. Weil das auf Dauer die Refinanzierungsmöglichkeiten der Commerzbank strapaziert, hatte Blessing der Bank einen scharfen Schrumpfkurs aufgedrückt.

Ein von Brüssel verordneter Verkauf wäre also nicht das Schlechteste. Doch wer kauft in diesen Zeiten einen Immobilienfinanzierer? Die EU-Kommissarin muss schon sehr lange Fristen einräumen, damit der Verkauf annähernd das bringt, was die Commerzbank einst bezahlt hat.

„In den Zeiten der Krise dürfen die Bemühungen, eine Bank zu stützen, nicht torpediert werden“, mahnt Bundesfinanzminister Steinbrück in Richtung Brüssel. Vordergründig geht es ihm darum, das Vertrauen der Kapitalmärkte in die staatlichen Rettungsmaßnahmen zu stärken.

Gleichzeitig wird Steinbrück bei seinen Mahnungen aber auch die künftige Zahlungsfähigkeit der Commerzbank im Blick haben. Die muss für die staatlichen Einlagen künftig jedes Jahr 1,6 Milliarden Euro nach Berlin überweisen. Je mehr lukrative Beteiligungen sie verkaufen muss, desto weniger wird sie dazu in der Lage sein.

Wenn Wettbewerbskommissarin Kroes nach Ostern endlich das zweite Hilfspaket durchwinken wird, verfügt die Commerzbank über einige Kapitalreserven für die nächste Zeit. Doch dass die Commerzbank noch ein drittes Mal in Berlin um Hilfe betteln muss, will auch Blessing nicht ausschließen.

Der Marathonmann hat sich ausführlich mit der letzten Weltwirtschaftskrise von 1929 beschäftigt. An deren Ende sei die Dresdner zu 90, die Commerzbank zu 70 und die Deutsche zu 30 Prozent in Staatsbesitz gewesen, sagt er eindringlich. Dabei wird sein Blick seltsam starr.

Der Pragmatiker Blessing vermittelt den Eindruck, dass er auch damit leben könnte.

CHRISTOPH PAULY