

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Richtig heiß auf mehr“

Investmentbanker Frank Quattrone über das High-Tech-Geschäft im Silicon Valley, die Millionengagen für sein Team und den Bruch mit der Deutschen Bank

SPIEGEL: Herr Quattrone, für den Chef der Deutschen Bank sind Sie kein Banker, sondern ein Künstler. Können Sie uns Ihr Kunsthandwerk erklären?

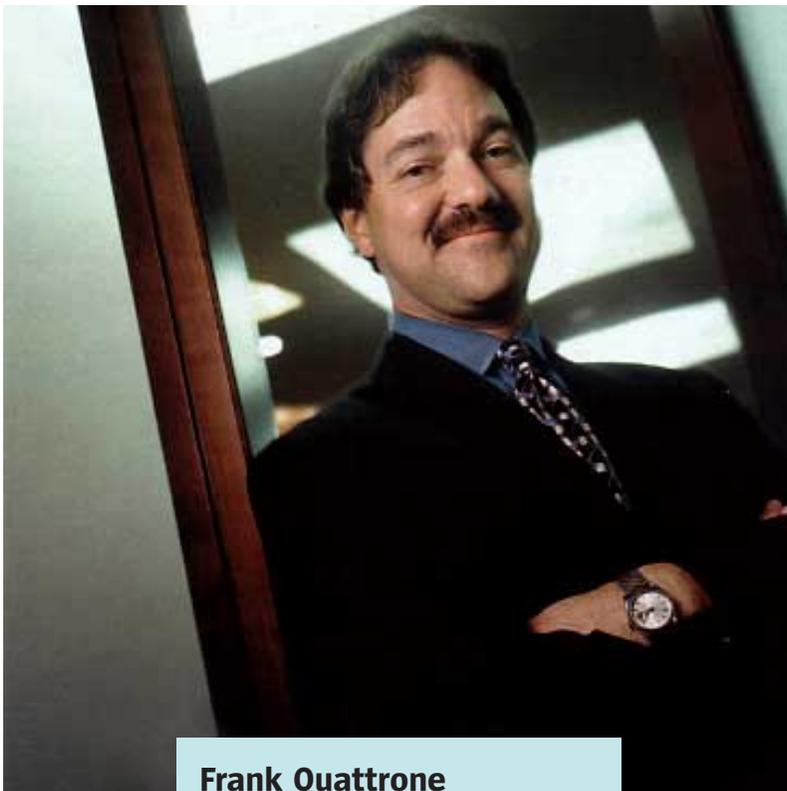
Quattrone: Wir sind die Geburtshelfer der jungen Technologiefirmen, wir suchen für die Ideen der noch unerfahrenen High-Tech-Gründer auf der ganzen Welt das Kapital zusammen, dann begleiten wir diese Firmen bei ihrem Wachstum. Diese Firmengründer, die hart arbeiten und die Welt mit ihren Erfindungen verändern wollen, sind keine einfachen Partner. Die schauen sehr genau, wer sie da berät.

SPIEGEL: Auch in der Öl- und Autoindustrie verlangen die Konzernchefs einen sachkundigen und engagierten Investmentbanker. Also, wo ist der Unterschied?

Quattrone: Auto- und Ölindustrie sind alte Branchen. Mein Job ist es, Ideen zu verstehen und zu bewerten, von denen niemand auf der Welt vorher etwas gehört hat. Wer wußte denn vor 18 Jahren, als ich bei Morgan Stanley anfang, was ein Personalcomputer ist? Viele wissen heute noch nicht, was eine Work Station ist oder wie ein Router funktioniert. Wir aber suchen nach den Erfolgfirmen von morgen, nach den künftigen Amazons oder America Onlines.

SPIEGEL: Die Kreativen des Silicon Valley lieben normalerweise keine Banker.

Quattrone: Aber sie brauchen uns, weil sie oft nicht selbst in der Lage sind, ihre Ideen so zu artikulieren, daß ein Investor in New York, Tokio oder Frankfurt sie versteht. Wir verdichten die Biographie des Gründers und seine Geschäftsidee zu einer Story, die jeder Investor begreifen kann. Das Komplizierte daran: Wir müssen in beide Richtungen gesprächsfähig sein. Ich will den Investor erreichen und muß gleichzeitig den speziellen Spirit der Gründer verstehen, ich versuche daher, mit ihnen Sprache und Kultur zu teilen. Mein Ziel sind Kunden, die ihren Banker mögen.



Frank Quattrone

zählt zu den höchstbezahlten Bankern der Welt. Er war der Mann hinter den spektakulären Börsengängen von High-Tech-Firmen wie Amazon, AOL und Netscape. Der Star-Banker arbeitete 17 Jahre lang für die Investmentfirma Morgan Stanley, bevor er 1996 zum Hoffnungsträger der Deutschen Bank wurde. Mit Quattrone, 43, wollte die Bank in die Weltliga des Investmentbanking vorstoßen. Daraus wurde nichts. Nach zwei Jahren kündigte Quattrone im Streit die Zusammenarbeit und wechselte mit seinem 130köpfigen Team zur Bank Credit Suisse First Boston.

SPIEGEL: Das heißt, Sie legen den blauen Nadelstreifenanzug ab und besuchen Firmenchefs wie Jeff Bezos von Amazon oder Steve Case von AOL im Poloshirt?

Quattrone: Jeff war früher selbst Investmentbanker, der kennt unser Geschäft. Er ist überhaupt eine große Ausnahmeerscheinung. Viele Gründer im Silicon Valley haben ein Riesen-Ego, sind besessen von technischen Details und besitzen kei-

nerlei Humor. Jeff dagegen begeistert mühelos jede Investorenrunde, alle mögen diesen Typ. Je mehr die Leute ihn fragen, desto schneller spüren sie, dieser Kerl hat sein Geschäft durchdrungen, der geht mit jeder Frage tiefer und tiefer in die Details. Der ist so smart, daß es einen fröstelt. Der große Erfolg des Börsengangs von Amazon.com hat unsere Einschätzung bestätigt.

SPIEGEL: Das gelingt Ihnen nicht immer: Was ist bei Beta Systems schiefgelaufen, einer deutschen Softwarefirma, die von Ihnen an die Börse gebracht wurde? Die Aktie notiert heute deutlich unter ihrem Ausgabekurs.

Quattrone: Wir haben das Going Public für die Deutsche Bank organisiert. Deren Strategie ist anders als unsere hier im Silicon Valley. Die Deutsche Bank

will eine Bank für alle Firmen sein, wir hier arbeiten lieber selektiv. Beta Systems ist eine ehrwürdige Firma, aber kein Vorbild für andere. Außerdem haben die Firmenchefs ihre eigenen Ziele bereits mehrfach verfehlt – das wird an den Finanzmärkten sofort bestraft.

SPIEGEL: Auch der von Ihrem Team begleitete Börsengang der ungarischen Softwarefirma Graphisoft wurde ein Flop.

Quattrone: Ich will keine Verantwortung abwälzen, aber all diese Firmen sind Kunden der Deutschen Bank, die wir beim Börsengang zu begleiten hatten. Da hatten wir überhaupt keinen Entscheidungsspielraum. Und natürlich ist kein Investmentbanker so brillant, daß er immer nur richtig liegt. Wenn Sie 1990 einen Dollar in mich und meine Truppe investiert hätten, hätten Sie sechs Jahre später 400 Prozent mehr herausbekommen. Unser nächster Wettbewerber ist weit davon entfernt, die amerikanische High-Tech-Börse Nasdaq stieg im selben Zeitraum gerade mal um 270 Prozent.

SPIEGEL: In den vergangenen Jahren drängten Hunderte von High-Tech-Firmen an die Börse. Wird der Trend anhalten?

Quattrone: Es geht erst richtig los. Der Markt ist sehr aktiv, meine Teams haben alle Hände voll zu tun. In der Telekommunikation, im Internet-Business, bei den Computer- und Software-Herstellern brummt es, wir haben allein in den ersten drei Monaten dieses Jahres schon 13 Technologieunternehmen an die Börse gebracht oder eine Kapitalerhöhung durchgeführt. Die kleinen Anleger und die großen Investoren, alle sind richtig heiß auf mehr.

SPIEGEL: Experten warnen vor Übertreibung bei den Kursen der Internet-Firmen. Auch US-Notenbankchef Alan Greenspan spricht von der spekulativen Blase.

Quattrone: Natürlich ist das Spekulation, weil alle darauf setzen, ein Stück von der nächsten Yahoo oder der nächsten Microsoft zu ergattern. Nicht alle Firmen werden diese Erfolgsgeschichten wiederholen können, es wird große Enttäuschungen geben. Aber wenn man in zehn Internet-Aktien investiert, und es ist eine in der Qualitätsklasse von Yahoo dabei, dann hat sich das Risiko gelohnt, dann bekommt das Portfolio einen gehörigen Schub. Unterm Strich glaube ich, daß einzelne Firmen überbe-

wertet sind, aber nicht der gesamte Markt. Wir erleben derzeit eine gigantische Umwälzung. Das elektronische Zeitalter, die I-Economy, hat gerade erst begonnen.

SPIEGEL: Das Entdecken und die Vorbereitung der Firmen für die Börse ist nur ein Teil Ihres Geschäfts. Sie sind auch bei Firmenfusionen und Verkäufen aktiv. Wird das Fusionsfieber anhalten?

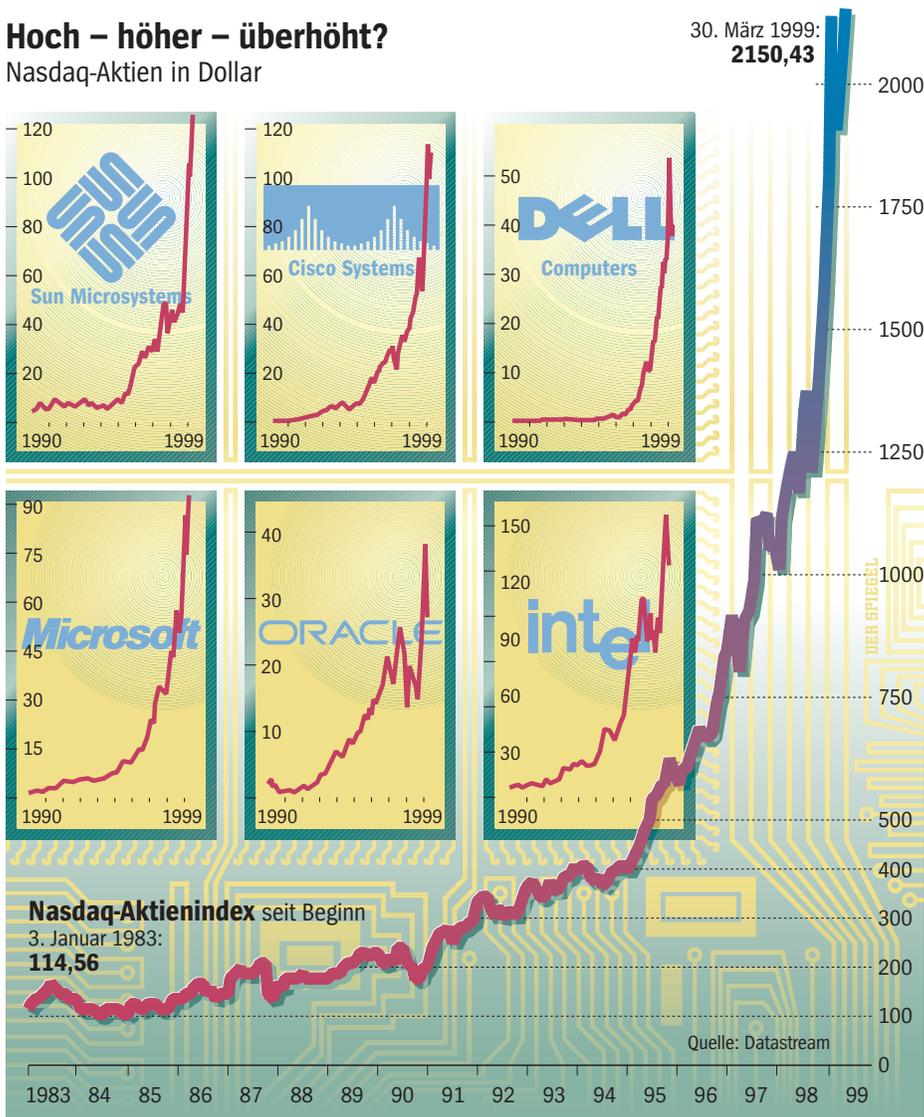
Quattrone: Im Jahr 1993 brachten es alle Mergers & Aquisitions im Technologiesektor auf ein Transaktionsvolumen von drei Milliarden Dollar. Ein Jahr später verzehnfachte sich das Volumen, 1996 verdoppelte es sich noch mal, 1997 stieg es um 50 Prozent, und von dieser hohen Ausgangszahl steigerte sich weltweit das Volumen nochmals um 50 Prozent.

SPIEGEL: Was treibt die Unternehmen, auf Teufel komm raus zu fusionieren?

Quattrone: Das Geschäft mit den Firmenfusionen hängt eng mit den Börsengängen zusammen, weil viele Start-ups allein nicht lebensfähig sind. Sie müssen kaufen, oder sie werden gekauft. Weil diese Firmen, wenn sie größer sind, immer mit noch größeren konkurrieren, bleibt der Druck

Hoch – höher – überhört?

Nasdaq-Aktien in Dollar



zur Fusion. Wir haben seit vergangenem Juni drei Transaktionen zum Abschluß gebracht – eine im Wert von 9 Milliarden, eine im Wert von 11 Milliarden und eine im Wert von 20 Milliarden Dollar. Allein mein Team hat damit mehr Umsatz gemacht als die ganze Mergers & Acquisitions-Branche im Jahr 1995. Das ist ein großartiges Geschäft, vor allem auch deshalb, weil es selbst dann prima läuft, wenn an der Börse nicht viel passiert.

SPIEGEL: Es ist ein großartiges Geschäft vor allem für die Banken, die gigantische Provisionen kassieren. Die Fusionsfirmen fallen meist wieder auseinander oder schaffen nicht die ehrgeizigen Einsparziele, die ihnen versprochen wurden. Studien zeigen, daß rund 60 Prozent aller Fusionen scheitern.

Quattrone: Das Thema eignet sich nicht für eine Betrachtung in Schwarz oder Weiß. Viele haben gar keine andere Wahl, als sich zusammenzutun, um einer Übermacht, zum Beispiel der von Microsoft, begegnen zu können. Ob die Fusionsfirma dann erfolgreich arbeitet, hängt vom Management ab. Der Deal zwischen Nortel und Bay Networks sieht auf dem Papier großartig aus, ob es funktioniert, müssen die Top-Manager jetzt in der Praxis beweisen.

SPIEGEL: In Deutschland haben viele Firmenverbände sich als brüchig erwiesen: Siemens-Nixdorf, Daimler-AEG, Deutsche Bank und Morgan Grenfell, um nur einige Beispiele zu nennen.

Quattrone: Je unterschiedlicher die Firmenkulturen, je weiter weg der Partner, je unterschiedlicher die Firmengrößen, desto schwieriger ist das Zusammenwachsen.

SPIEGEL: Auch die Zusammenarbeit Ihres Teams mit der Deutschen Bank ist gescheitert. Die Frankfurter kamen mit Ihrer Art, Geschäfte zu machen, nicht zu recht. Sie kassieren Millionenprovisionen und veranstalten mit den Investoren und Ihren Teamkollegen legendäre Partys – das störte die Vorstände. Sie sollen zu einem Mannschaftstreff in Italien extra eine Reggae-Band aus Florida eingeflogen haben.

Quattrone: Der entscheidende Punkt war der Unterschied in der Managementkultur, in der Art, wie und wie schnell Entscheidungen gefällt wurden. Wir leben in einer Welt der ultraschnellen Entscheidung bei oft nur bruchstückhafter Information. Im Investmentbanking braucht man eine schnelle Entscheidung der Zentrale. Wenn man aber in einer Organisation arbeitet, wo die Spitze nach dem Konsensprinzip arbeitet, wo alle Dinge langsam entschieden werden, weil alles politisch betrachtet wird, wenn ich spüre, da fehlt Leadership, dann wird es für mich schwierig.

SPIEGEL: Sie sprechen über die Deutsche Bank, dessen Vorstandssprecher keine Richtlinienkompetenz besitzt und auf eine Mehrheit im Gremium angewiesen ist?

Quattrone: Ich spreche ganz allgemein über Entscheidungsstrukturen, die in unserem blitzschnellen Geschäft unhaltbar sind. Ich bin kein Experte in Sachen Deutsche Bank.

SPIEGEL: Hat es Sie geärgert, daß Vorstandssprecher Rolf Breuer in einem internen Memo Ihre hohen Provisionsvergütungen kritisierte und forderte, „die extrem expansive Personalpolitik in Nordamerika muß korrigiert werden“?

Quattrone: Ich war sehr erstaunt, als ich dieses Memo las. Unser Team wurde ge-



Banker Quattrone (M.), SPIEGEL-Redakteure*
„Den Spirit der Gründer verstehen“

holt, um die großen Deals zu machen, und wir sollten erfolgsabhängig an jedem Geschäft verdienen. Die Deutsche Bank wollte endlich Fuß fassen im amerikanischen High-Tech-Investmentbanking.

SPIEGEL: Warum scheiterte dann die Zusammenarbeit?

Quattrone: Die Bank änderte einfach ihre Strategie – ich vermute, wegen der Asienkrise. In dieser turbulenten Zeit sanken die Erlöse im Aktiengeschäft, und einige Leute im Vorstand dachten darüber nach, ob die Bank wirklich im Investmentbanking so stark expandieren sollte. Leider gerieten diese Gedanken in Form eines Memos an die Öffentlichkeit und beschädigten das Vertrauen unserer Kunden hier in Nordamerika. Die Deutsche Bank ist eine beachtliche Finanzinstitution, aber unserer Zusammenarbeit war damit die Grundlage entzogen.

SPIEGEL: Und auch die Diskussionen mit dem Vorstand der Deutschen Bank halfen nicht weiter?

Quattrone: Wir konnten uns den Luxus solcher Debatten nicht leisten. Die Bank veränderte ihre Position nicht schnell genug. Außerdem merkten einige in Frankfurt, daß unser Geschäft hervorragend lief und wir mehr verdienten als die Vorstände. Sie

* Gabor Steingart und Rafaela von Bredow in Palo Alto.



AOL-Chef Case (r.): „Das elektronische Zeitalter hat gerade erst begonnen“

hätten sich freuen sollen, aber einige wollten sich nicht freuen.

SPIEGEL: Und deshalb wechselten Sie für noch mehr Geld zur Credit Suisse First Boston?

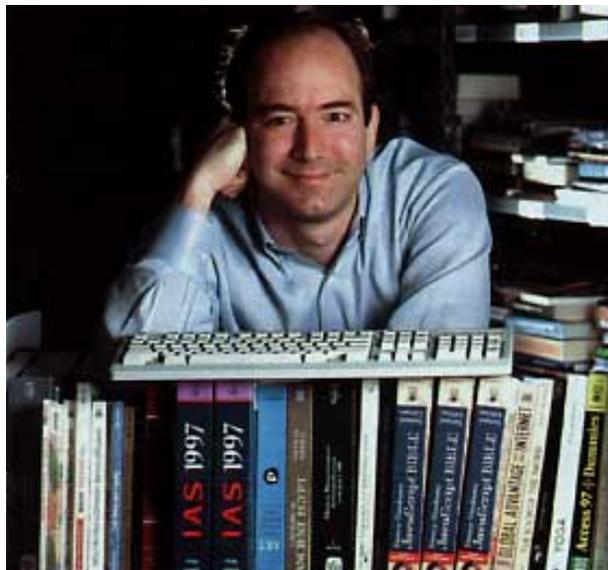
Quattrone: Es ging nicht um Geld. Wir wechselten, weil es unter diesen Umständen fast unmöglich war, erfolgreich zu arbeiten. Kunden kamen zu mir und sagten: „Frank, wie kann ich mit dir Geschäfte machen, während deine Bank dabei ist zu implodieren?“

SPIEGEL: Und bei Credit Suisse First Boston laufen die Entscheidungen nun schneller?

Quattrone: Diese Bank macht ihr Geschäft weltweit, die Führung ist wirklich kosmopolitisch zusammengesetzt, und die Leute an der Spitze denken sehr global.

SPIEGEL: Ihr neuer Vertrag sieht, wenn alles gut läuft, ein Gehalt von rund 100 Millionen US-Dollar vor. Damit bekommen Sie mehr als die Vorstände aller deutschen Privatbanken zusammen. Verdienen Sie, was Sie verdienen?

Quattrone: Ich kommentiere Ihre Zahlen nicht, weil ich mich zu meinem Verdienst grundsätzlich nicht äußere. Ich sage nur: Wir bringen für unsere Auftraggeber deutlich mehr Profit, als wir verdienen. Wir teilen ja nur die Gewinne. Wenn wir keinen Gewinn machen, gibt's auch kein Geld. Das ist doch fair, oder?



Amazon-Gründer Bezos: „Alle mögen diesen Typ“

SPIEGEL: In Europa und mittlerweile auch in den USA wird eine Debatte über die Millionengehälter an der Spitze geführt. Können Sie die Kritik überhaupt verstehen?

Quattrone: Ich arbeite nicht an der Spitze, sondern ganz unten. Wenn eine Bank beschließt, sie will ins Investmentbanking einsteigen, hat sie doch nur zwei Möglichkeiten: Entweder sie nimmt viel Geld in die Hand und wirbt ein erfolgreiches Team wie meines von der Konkurrenz ab, oder sie nimmt noch mehr Geld in die Hand und kauft eine ganze Investmentbank. Ich glaube, daß alle Banken, für die ich arbeite oder gearbeitet habe, gut gefahren sind mit meinem Team. Wir sind die Leute, die große Dinge geschehen lassen, und nicht diese Jungs in den Vorstandsbüros.

SPIEGEL: Herr Quattrone, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Mit Börsenmakler Bryant Yunker im September 1998 bei einem Besuch an der New Yorker Börse.