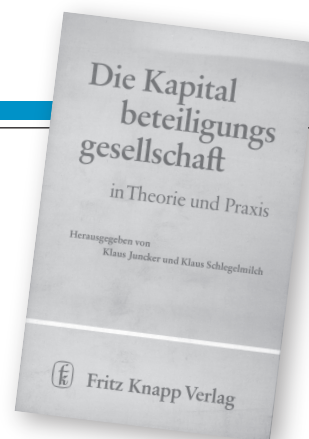


Arzt für die Wirtschaft

Redaktionsgespräch mit Professor Hans Joachim Krahen anlässlich des 90. Geburtstags



Herr Krahen, Sie waren dem Bankgewerbe mehr als ein halbes Jahrhundert ein aktiver und seitdem ein passiver, aber interessierter und beratender Begleiter. Was sind die wesentlichen Unterschiede im Wettbewerb damals, in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts, und heute?

Der Wettbewerb ist heute sehr viel intensiver als früher. Die Banken waren damals so selbstherrlich, dass sie gar nicht auf die Idee kamen, sich um den Kunden zu bemühen. Heute haben die Institute gelernt, über den Wettbewerb um den Markt zu kämpfen. Und Wettbewerb ist immer die beste Kontrolle, der allerdings nicht funktioniert, wenn eine Seite schon zu stark ist. Es war für mich als jungem Bankangestellten immer ein Rätsel, wie dieser Wettbewerb zu einer Ordnung führen konnte.

Sind die Sparkassen schon zu stark?

Die Privilegien der Sparkassen stören die privaten Banken, solange ich denken kann. Zwei Dinge möchte ich dazu anmerken.

Erstens: Den Sparkassen gebührt ein Lob dafür, dass sie den Finanzmarkt für die breite Masse der Bevölkerung geöffnet haben.

Zum zweiten sind die Großbanken selbst schuld an ihren geringen Marktanteilen. Sie waren lange Zeit nicht gewillt zu erkennen, dass die kleinen privaten Haushalte und Unternehmen ebenfalls ein Markt sind. Obwohl sie mit dem Kleinkredit doch über das geeignete Instrumentarium verfügten. Der große Verdienst der Großbanken war es in den sechziger Jahren, dass der Mensch als arbeitendes Objekt eine Wert hatte, und nicht nur die Sicherheiten zählten.

Ansonsten bin ich ein großer Verfechter der Genossenschaftsbanken. Die Form der Genossenschaften, nämlich über den

Geschäftsanteil Kunden zu Mitinhabern zu machen, ist ideal für die Entwicklung einer Volkswirtschaft. Die Volks- und Raiffeisenbanken haben ihren Marktanteil sicherlich zu recht.

Ändert sich nun „nach Brüssel“ Ihrer Ansicht etwas wirklich Entscheidendes?

Ich denke nicht, dass sich furchtbar viel ändern wird. Die Sparkassen haben den Übergang sehr gut hinbekommen. Die heutige Zeit ist geprägt durch den Zwang, Erfolg durch Gewinn nachzuweisen. Hier haben die Sparkassen mehr Freiheit, auffällig öffentlich gute Taten zu begehen, da ihre Eigentümer – Kommunen – nicht nur auf wirtschaftliche Erfolge drängen dürfen.

Wie war das eigentlich, als Sie nach 25 Jahren die Deutsche Bank verließen, um zum Bankhaus Bethmann zu wechseln?

Das war eine große Aufregung. Ich war 1960 gerade Filialdirektor in Essen geworden, einem der großen Regionalbezirke. Als ich kündigte, wurde ich von den oberen Herren einbestellt, und man versuchte mich umzustimmen. Aber ich wollte eine Veränderung. Auf die Frage, ob ich denn nicht wüsste, was man mit mir noch vorhabe, habe ich nur geantwortet, es sei mir zu langweilig, und ich hätte „nur Krach“ in dieser Deutschen Bank.

Im Nachhinein folgten mir natürlich auch viele Kunden aus Essen und Wuppertal von der Deutschen Bank zu Bethmann, da gab es dann das zweite Mal Ärger. Mir wurden sogar Konsequenzen angekündigt. Aber passiert ist nie etwas.

Ist die enge Beziehung von Kunde zu Banker Ihrem Eindruck nach heute noch wie früher?

Wir haben die Bank damals sehr viel stärker nach der Person gesteuert. Der Kontakt

zwischen Banker und Kunde, von Unternehmer zu Unternehmer also, war sehr viel intensiver, als das heute der Fall ist. Banker waren auch Berater, daraus ergab sich eine viel engere Bindung. Von daher waren Zahlen und Ratingsysteme und was inzwischen alles eingeführt wurde für uns bei der Steuerung nicht so relevant.

Wie kam es zu dem Kontakt zur Bethmann Bank?

Ich kannte Johann Philipp Bethmann schon aus einem Diskussionskreis, wo wir Jungen die alten Herren einmal richtig rannehmen durften. Das hat großen Spaß gemacht. Offenbar haben Herrn Bethmann meine Fragen gefallen, so dass er mich eines Tages angesprochen hat. Er bräuchte Hilfe bei der Suche nach einem persönlich haftenden Gesellschafter, ob ich denn jemanden wüsste? Ich selbst habe verschiedene Persönlichkeiten angesprochen, allerdings ohne Erfolg. Da sagte Herr Bethmann zu mir: Kapiert Du eigentlich nicht, dass ich Dich will?!


Obwohl ich gewarnt wurde – die Bank sei zu klein und Herr Bethmann sei starrköpfig – wechselte ich 1961 zur Bethmann Bank, als persönlich haftender Gesellschafter. Aber mehr als eine 2,5-Prozent-Einlage haben sie mir nicht zugebilligt, denn ich war schließlich kein Familienmitglied.

Es gab nur zwei persönlich haftende Gesellschafter bei der Bethmann Bank?

Ja. Und wir hatten keinen Beirat, waren allein der Familie gegenüber verantwortlich. Mit Johann Philipp Bethmann, der nur Bankier wurde, weil sein Bruder gefallen war, habe ich mich gut verstanden.

Wir hatten eine klare Arbeitsteilung – er war für den öffentlichen Markt zuständig und ich betreute den Inlandsmarkt und die Kundschaft. Zur Bank: Wir hatten damals


100 Mitarbeiter und nur ein kleines Kapital, das sich aber in der Folge sehr schön entwickelte.

 **Welche wirtschaftliche Bedeutung messen Sie dem Mittelstand und Familienunternehmen zu?**

Erfolgreiche europäische Volkswirtschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen Mittelstand haben. Der Mittelstand ist ein Wirtschaftsfaktor mit Pilzqualität. Schneidet man einen ab, kommt sofort ein neuer nach. So sind vor allem hier in Deutschland viele heutige Großunternehmen entstanden. Die Großbanken beispielsweise sind nur gewachsen, weil sie Regionalbanken übernommen haben. Oder die IG Farben – alles übernommen, bis sie wieder zerschlagen wurde.

Für Familienunternehmen ist festzustellen, dass die Freude des eigenen Nachwuchses auf all die Last und Lust des Unternehmertums nachlässt. Dafür rücken aber Personen aus dem gehobenen Management nach, die genau dieses Unternehmertum leben wollen.

Insgesamt ist, denke ich, zu beobachten, dass sich die Struktur der Neugründungen gewandelt hat: Waren es zu meiner aktiven Zeit noch fast ausschließlich Produktionsunternehmen, sind es heute vor allem Beratungsunternehmen.

 **Sie reden wie ein Unternehmer, nicht wie ein Banker.**

Ich wollte auch immer mehr sein, als ein Banker. Ich war Präsident der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Unternehmer (ASU), ich hatte einen Lehrauftrag und wurde 1969 Professor, ich habe bei der Gründung von Obi mitgewirkt, ich war Gründungsmitglied des Frankfurter Instituts und, und, und. Ich hatte wahrlich ein buntes Leben.

Das möchte ich jungen Leuten heute gerne mitgeben: Seid immer wach mit Augen und Ohren. Denn nur durch eigene Kraft und Leistung erreicht man seine Ziele. Geschenkt wird einem nichts, geerbt wird wenig, also liegt es am eigenen Einsatz und dem entsprechenden Quäntchen Glück. Früher wollte ich immer Arzt werden. Ich bin Arzt für die Wirtschaft geworden.