

**BANK HOARE:** Das kleine britische Institut trotz seit Jahrhunderten den Zeitläuften

# Die glücklichen Gentlemen

FELIX SCHÖNAUER | LONDON

Tradition verpflichtet manchmal nur dazu, sich nicht zu belügen. So dominiert auf den Fluren der mehr als 333 Jahre alten Londoner Privatbank **C. Hoare & Co.** eine nüchterne Ehrlichkeit. Zwar weht dem Besucher die Tradition förmlich entgegen. Ölgemälde früherer Vorstände hängen an den Wänden, ebenso wie ein Druck einer drei Jahrhunderte alten Widerrede des Gründervaters Richard Hoare gegen eine gewisse Bank von England. Ein dunkles Holzregister auf der ersten Etage beherbergt Karteikarten der Kunden seit 1672. Und doch bringt Vorstand Alexander Hoare ein eher überraschendes Erfolgsrezept ins Spiel: „Wir haben Glück gehabt.“

Glück als wichtigster Bestandteil des Geschäfts, so etwas würde auf der Londoner Quadratmeile der Eitelkeiten wohl kaum jemand zugeben. Aber Tradition verpflichtet. Es ließe sich ohnehin nicht leugnen, weil zu viele Ereignisse von großer Fortune zeugen: Etwa die Tatsache, dass über Generationen niemand aus der Familie das Institut versilbern wollte. Oft hatte die Bank Glück im Unglück: Die Partner verschliefen historische Chancen wie die industrielle Revolution. Über fast ein Jahrhundert legten die Gewinne im Haus kaum zu, obwohl sie anderswo förmlich explodierten. Glücklich war das, weil niemand im Hause Hoare dadurch dem Größenwahn verfiel, mit anderen Kreditinstituten zu fusionieren und sich damit zu übernehmen. Zu anderen Zeiten half das Glück, um den richtigen Ausstiegszeitpunkt zu erwischen – etwa beim Crash der South Sea Com-



Gemälde der Zentrale der Privatbank Hoare in London. Das britische Institut wurde bereits im Jahr 1690 gegründet und ist bis heute eigenständig.

pany im 18. Jahrhundert. Hoare stieg auf dem Höhepunkt der Hausse aus – auch „dank massiver Insider-Information“, wie Vorstand Hoare heute freimütig einräumt. So macht er ganz auf Understatement: „Wer lange genug dabei ist, bekommt auch als blindes Huhn einmal ein Korn.“

C. Hoare & Co überlebt mittlerweile in der elften Familiengeneration. Glück und harte Arbeit, wie Hoare später hinzufügt, können also über Jahrhunderte Erfolg bringen. Aber was heißt schon Erfolg: Die Bank machte im vergangenen Jahr einen Gewinn von 8,1 Mill. Pfund (knapp zwölf Mill. Euro). Sie kommt auf gut 250 Angestellte, bedient 10 000 Kunden und verwaltet insgesamt gut 350 Mill. Pfund an Anlegergeld. Ergebnisse wie diese würden bei Großbanken auf den hinteren Seiten des Jahresberichts landen. Die Kunden der Bank – viele Rechtsanwälte, City-Manager und Landbesitzer – mögen international sein, die Bank ist es nicht. Neben der Zentrale in der Fleet Street weist sie eine Filiale im Nobel-Stadtteil Knightsbridge vor. Eine zweite ist nicht geplant.

In schöner Regelmäßigkeit verpasst das Institut Trends. Das erste Hedge-Fonds-Produkt kam vor vier Jahren auf den Markt. Die Guthabenzinsen liegen bei gut zwei Prozent, einige Großbanken bieten mehr als das Doppelte. Auch wirkt der wichtigste Grund für die Entscheidung, nicht mehr Kunden an sich zu binden, skurril: Dazu benötige die Bank mehr Angestellte. Die ließen sich jedoch nicht mehr im Haus unterbringen, also lasse man es lieber. Mag auch in den vergangenen Monaten

eine neue Fusionswelle über Europas Institute rollen: Bei Hoare wird jeder Kaufinteressent höflich empfangen, aber schnell und unverrichteter Dinge wieder hinausgeleitet.

In der Kundenhalle schützt kein Panzerglas Angestellte vor ihren Kunden. An jedem Schalterposten leuchtet eine Tischlampe. In der Mitte der Halle mit Steinboden heizt ein gusseiserner Ofen den Raum. Es ist eine Bank, wie sie Normalbürger seit einem halben Jahrhundert nicht mehr betreten – und damit der wichtigste Grund für die

Existenz von Hoare. Die Kunden sind handverlesen. Die vier Partner akzeptieren selbst reiche Geschäftsleute nur, wenn sich zwei etablierte Hoare-Kunden für sie einsetzen. Die Aufnahmeprüfung ähnelt einer mündlichen Prüfung in der Schule. Bei einem Gespräch im „Wohnzimmer“ der Bank im ersten Stock loten die Partner aus, ob Kunde und Bank die gleichen Werte vertreten, ideell versteht sich. Einmal habe jemand Hoare angeboten, den fünfreichsten Mann New Yorks als Kunden zu bringen. Hoare entgegnete: „Ist er ein Gentleman?“

Schnell war das Gespräch beendet.

Alexander Hoare, der mit seiner Quirligkeit wie die lebende Antithese zur Bank wirkt, spielt überaus britisch mit dem Image des Underdogs. Die mächtigen Institute will er nicht reizen. Man sammle nur die Brotkrumen auf, die große Institute wie die Schweizer Bank UBS übrig ließen. Dennoch leistet er sich einige Spitzen. Anders als bei anderen Instituten kennen Kunden ihre Ansprechpartner über Jahrzehnte, weil viele Berater ihr Arbeitsleben lang bei Hoare bleiben. Und die Kunden müssen nicht über die Motive der empfohlenen Anlagestrategie nachdenken, denn die Bank besitze keine strukturierten Positionen, deren Risiko sie auf ihre Privatkunden abwälzen wollte.

Bei aller Sympathie: Objektiv fallen allem nur wenige Gründe ein, an die nächsten 333 Jahre von C. Hoare & Co. zu glauben. Traditionsbanken sind zuhauf von der Bildfläche verschwunden. Auch Alexander Hoare weiß: „Wir laufen auf einem Drahtseil.“ Würde die Bank ihr Geschäftsfeld erweitern, begäbe sie sich auf unbekanntes Terrain. Damit drohen Fehlritte, die schnell in eine Übernahme münden können. Verkleinerte sie sich, könnten ihr eines Tages die Verwaltungskosten über den Kopf wachsen. Auch dann droht der Verkauf. Hoare bleibt optimistisch. Er glaubt an harte Arbeit – und praktiziert den christlichen Glauben, wie er sagt. So etwas erhöht die Glücksquote.

## SERIE



### Die ältesten Banken der Welt

Seit Jahrhunderten machen sie gute Geschäfte. Revolutionen und Kriege konnten ihnen nichts anhaben. Das Handelsblatt präsentiert in seiner neuen Serie die Erfolgsrezepte der ältesten Banken der Welt.

- 6.3.: Die italienische Monte dei Paschi di Siena
- 13.3.: Das britische Bankhaus Hoare
- 20.3.: Die Schweizer Bank Wegelin
- 27.3.: Die schwedische Großbank SEB
- 3.4.: Der US-Riese JP Morgan
- 10.4.: Die Berenberg Bank in Hamburg
- 17.4.: Banco Santander in Spanien

## DIE GESCHICHTE

### 1672

Die Bank wird vom Goldschmied Richard Hoare in London gegründet. In England bewahrten Goldschmiede traditionell die Wertsachen der Bevölkerung auf und entwickelten ein Bankensystem, nachdem das Verbot von Darlehen gegen Zins aufgehoben wurde.

### 18. Jahrhundert

Die Familie Hoare arbeitet immer weniger als Goldschmiede und konzentriert sich zunehmend auf das Bankgeschäft. Sie führt auch erste Schecks ein.

### 19. Jahrhundert

Religiöse Differenzen zwischen zwei Partnern und schlechtes Management führen fast zum Bankrott. Anders als viele Privatbanken überlebt Hoare aber doch.

### 20. Jahrhundert

Nach dem 2. Weltkrieg lehnt die Bank

ein Übernahmeangebot ab und bleibt als einzige eigenständige Bank Englands bestehen. Im Jahr 1929 wandelt sich das Institut von einer Partnerschaft zu einer Gesellschaft mit unbeschränkter Haftung. Die Bank ist nach wie vor ganz in Familienbesitz.

### C. Hoare & Co.\*)

Mitarbeiter	252
Filialen	2
Bilanzsumme	1,068 Mrd. Pfund
Nettoergebnis	7,5 Mill. Pfund
Eigenkapitalrendite	9,5 %
Cost-Income-Ratio	74 %

\*Angaben für den Zeitraum vom 1.4. 2004 bis 30.3. 2005; Quelle: Unternehmensangaben

Text weiterleiten: Mail an [forward@handelsblatt.com](mailto:forward@handelsblatt.com)  
Betreff: Hoare  
(Leerzeichen) 27 (Leerzeichen)  
Mailadresse des Empfängers