

Risiko Manager Nr. 24 / 2006, S. 22, 29. November 2006

22 KÖPFE DER  
RISK-COMMUNITY



Alessandro Profumo, Chief Executive Officer der UniCredit Group

Alessandro Profumo, der Vorstandschef der italienischen Großbank UniCredit, tritt nicht sehr häufig in der deutschen Öffentlichkeit auf. Zu groß ist meist das mediale Interesse. Obwohl Profumo seit einigen Monaten bereits fleißig die deutsche Sprache lernt, spricht er lieber Englisch. Die Angst vor einer Blamage à la Giovanni Trapattoni („Ich habe fertig!“) sitzt tief. Durch die Fusion seines Instituts mit der HypoVereinsbank ist er hierzulande aber fragter denn je. Die Fachzeitschrift „Die Bank“ beschreibt ihn als den „Star der italienischen Bankenwelt“, als einen „Strahlmann und Gesellschaftslöwe, der es in den letzten Jahren zu viel Ruhm und Ehre gebracht hat“. Der Stern charakterisiert ihn als „den großen Grauen mit der goldenen Nase“.

Was an Profumos Führungsstil beeindruckt, ist weniger die bloße Tatsache, innerhalb weniger Jahre eine der weltweit größten Banken aufgebaut zu haben, sondern insbesondere das Tempo. „Ruck-Zuck“-Profumo dürfte auch einen neuen Rekord bei dem Totalumbau der HVB-Group und der Integration in die UniCredit aufgestellt haben. Jüngster Coup: Mit 99,4 Prozent des anwesenden Kapitals stimmte die deutsche HypoVereinsbank für den Verkauf der Bank Austria Creditanstalt AG (BA-CA) an ihre italienische Konzernmutter. Die erstmals zweitgrößte deutsche

Bank ist stark geschrumpft – das Mutterhaus dafür aber gewachsen.

Nur wenige Tage später erfolgte die Übertragung der Mehrheitsbeteiligung an der polnischen Bank BPH aus dem Besitz der BA-CA und der UniCredit. Mit Ausnahme von Polen ist das Osteuropageschäft der Gruppe nun künftig bei der BA-CA angesiedelt. Hier blüht das übergeordnete strategische Interesse der UniCredit am osteuropäischen Bankenmarkt durch.

Profumo geht derweil unbeirrt seinen Weg. Und er macht keine Kompromisse bei der Geschwindigkeit. Gerne zeichnet er das Szenario einer europäischen Universalbank: Platz 14 weltweit gemessen an der Marktkapitalisierung, 430 Mrd. Euro Kreditvolumen, operative Tätigkeit in 20 Ländern, über 28 Millionen

Kunden, 134.000 Mitarbeiter und die Marktführer in Kroatien (22,4 Prozent), Bulgarien (20,7 Prozent), Polen (21,2 Prozent), Bosnien (23,4 Prozent) und Öster-

**„Für mich stehen das Team und die Diskussion im Vordergrund. Wir haben ein Management-Komitee, das wie ein deutscher Vorstand arbeitet. Ist dann eine Entscheidung getroffen, dann setzen wir sie auch konsequent um. Das Geheimnis von gutem Management ist einfach: Man darf nie mitten im Fluss stehen bleiben.“**

reich (19,1 Prozent). Das ist es, was einen europäischen Champion ausmacht. „Wir sind sehr ergebnisorientiert“, sagt Profumo auf einer Veranstaltung des Kölner Centre of Financial Research (CFR) und meint damit eigentlich sich selbst. Wer bei der Zusammenführung der unterschiedlichen Kulturen im Gefolge einer Übernahme nicht mitzieht, bleibt eben auf der Strecke. „Das Vorleben einer Unternehmenskultur fängt beim Top-Management an“, sagt der Banker des Jahres 2002. Spezialisierung, Kundenzufriedenheit und Geschwindigkeit nennt er als Schlüsselfaktoren des Erfolgs. Und da ist wieder sein Credo: „Tempo, Tempo, Tempo“ – die oberste Prämisse eines gelungenen Integrationsprozesses.

Auf Vergleiche von UniCredit mit dem Imperium des Römischen Reichs, das konsequent nach Osten vorrückte, kontert Profumo gelassen: „Ich stamme aus Genua, nicht aus Rom“. Der promovierte Betriebswirt kam 1994 zum Credito Italiano und wurde dort ein Jahr später Generaldirektor. Im Jahr 1997 übernahm er den Chefessel

bei UniCredit und wurde mit 39 Jahren der jüngste Vorstandschef einer italienischen Großbank. Was ist sein Erfolgsrezept? Es ist das richtige Timing, die Finesse oder auch das Glück des Tüchtigen. Auf jeden Fall ist es nicht duplizierbar. Der Merger in Deutschland sei nur vor dem Hintergrund der Entwicklung im italienischen Bankenmarkt nachzuvollziehen, sagt er.

Gerne redet Profumo über die Geschichte des eigenen Hauses. Denn er ist der eigentliche Macher der UniCredit-Gruppe, die in den 60er Jahren aus der staatlichen Bank Credit Italiano und mehreren Sparkassen fusioniert wurde. Profumo konsolidierte und internationalisierte das neue Institut und stellte die Weichen für die noch heute bestehende Struktur der drei Bereiche Retailgeschäft, Firmenkunden und Private Banking. In der Folge expandierte die Bank konsequent nach Osteuropa und betrat damit weitgehend Neuland. Mittlerweile ist wohl mehr als ein Drittel aller Mitarbeiter in Zentral- und Osteuropa tätig.

Profumo studierte Wirtschaftswissenschaften an der Bocconi Business University in Mailand und arbeitete neben seinem Studium bei der Banco Lariano. Im Dezember 1987 begann er bei McKinsey. Im Jahr 1989 wechselte er schließlich zum Beratungsunternehmen Bain, Cuneo & Associati und wurde zwei Jahre später bei RAS (Riunione Adriatica di Sicurtà) General Manager für den Banken- und Finanzdienstleistungssektor. Im Jahr 1994 wurde er zum Deputy General Manager der Credito Italiano ernannt. Ein Jahr später hatte er bereits den Stuhl des Chief General Managers übernommen. Im April 1997 folgte dann die Ernennung zum Chief Executive Officer.

**Risikomanagement auf Holdingebene**

Einen wichtigen Anteil an der Erfolgsstory des Uni Credit hat zweifellos das Risikomanagement. Auf der Holdingebene ist der Chief Risk Officer (CRO) angesiedelt, der die konzernweiten Assets managt, die Risiko-Politik bestimmt, einzelne Geschäftseinheiten unterstützt und für die Implementierung einer übergreifenden Risikokultur verantwortlich ist. Seit Januar 2006 besetzt diese Position der deutsche Risiko-Profi Henning Giesecke. Er ist auch für das laufende Basel-II-Projekt zuständig. Die Risiko-Divisionen verteilen sich auf die Bereiche Kreditrisiko, Marktrisiko, Liquiditätsrisiko und Operationelles Risiko. Die Einheit wurde erst im November 2005 – nach der Integration der HVB – neu organisiert und strukturiert. Und zwar ganz nach der Art Profumos: Tempo, Tempo, Tempo!