

Privatbankiers

INTERVIEW MIT HANS-WALTER PETERS

„Wir wollen weiter Marktanteile gewinnen“

Der Berenberg-Chef über das Geschäftsmodell, die Kultur, die Expansionspläne und die erklärungsbedürftige Rendite der ältesten deutschen Privatbank

Börsen-Zeitung, 13.2.2010

■ Herr Dr. Peters, wo steht die Zukunft der Privatbankiers nach zweieinhalb Jahren Finanzkrise?

Abgesehen von einem Fall, der allseits bekannt ist, haben die Privatbankiers mit ihrem jeweiligen geschäftlichen Fokus die Krise aus eigener Kraft gemeistert. Diese Häuser haben nicht nach staatlicher Hilfe gerufen.

■ Wird der Markt für die Privatbankiers größer, zum Beispiel weil die Kunden nach den Erfahrungen der Krise der einen oder anderen Großbank aus dem In- oder Ausland misstrauen, oder wird der Markt schwieriger, etwa weil neue Konkurrenten auftauchen?

Ganz eindeutig ist für die stabilen Privatbankiers, die gezeigt haben, dass sie mit der Krise umgehen können, eine Öffnung und Verbreiterung des Marktes festzustellen. Es gibt für uns wesentlich mehr Geschäftspotenzial als in der Vergangenheit, die Gewinnung neuer Kunden und Assets ist sehr erfreulich, und es tun sich viele Nischen auf, die man besetzen kann. Insgesamt bieten sich für die Privatbankiers zurzeit also enorme Chancen.

■ Der Private-Banking-Markt wird also offensichtlich neu verteilt. Ist das vor allem eine Folge des von Ihnen angesprochenen „bekanntes Falles“, also der Probleme des Bankhauses Sal. Oppenheim, das seine Unabhängigkeit verliert

und von der Deutschen Bank übernommen wird? Und ist bei Ihnen auch ein Teil der Assets gelandet, unter deren Abfluss die Schweizer Großbank UBS leidet?

Zur Situation anderer Banken möchte ich mich nicht äußern. Die beträchtlichen Zuflüsse, die wir bei Berenberg verzeichnen können, kommen aber überaus aus dem gesamten Markt. Die Kunden honorieren die Stetigkeit, durch die sich die allermeisten Privatbankiers auch in der Krise ausgezeichnet haben.

■ Die Zuflüsse kommen aus allen drei Säulen der Branche?

Ja. Unsere Zuflüsse stammen sowohl von Großbanken, aber auch von Vermögensverwaltern und nicht zuletzt aus dem öffentlich-rechtlichen Bereich, in dem wir bundesweit mit 86 Instituten kooperieren. Private Banking ist ein sehr aufwendiges Geschäft. Deshalb zieht es auch manche große Sparkasse vor, ihre vermögenden Kunden zusammen mit einem Partner wie Berenberg zu betreuen. Für uns haben diese Kooperationen auch den Vorteil, dass wir unsere Ressourcen noch besser auslasten.

■ Wenn man sich die Zielgruppe von Berenberg vorstellt, denkt man nicht zuerst an Sparkassenkunden.

Sie sollten die Sparkassen nicht unterschätzen. Diese Institutsgruppe hat einen sehr guten Zugang zum Mittelstand. Und das ist für uns eine durchaus interessante, da teilweise sehr vermögende Klientel. Die Sparkassen

können durch diese Kooperation ihre Kunden an sich binden, da sie die komplexe Dienstleistung Private Banking zusammen mit einem ausgewiesenen Spezialisten anbieten.

■ Auch wenn Sie verständlicherweise nicht über andere Banken sprechen möchten, noch einmal kurz zurück zum Thema Sal. Oppenheim: Spüren Sie als Folge des Geschehens rund um Oppenheim eine Verunsicherung der Kunden?

Die Kunden wissen sehr gut zwischen den Geschäftsmodellen einzelner Banken zu unterscheiden, und im Einzelfall gibt es auch in der vermeintlich homogenen Gruppe der Privatbankiers mal deutlichere Unterschiede in den Geschäftsmodellen. Wir bei Berenberg können in keiner Weise eine Verunsicherung der Kunden feststellen. Ganz im Gegenteil: Wir haben im abgelaufenen Geschäftsjahr im Private Banking rund 1.000 neue Kunden gewonnen.

■ Das dürfte eine zweistellige Wachstumsrate bedeuten.

Haben Sie bitte Verständnis dafür, dass wir unsere absolute Kundenzahl nicht nennen möchten. Aber Ihre Ver-

mutung, dass 1.000 neue Kunden für uns einen beträchtlichen Zuwachs bedeuten, geht in die richtige Richtung.

■ Wie ist Ihr Verhältnis zu den anderen Privatbankiers?

Wir bei Berenberg freuen uns über jede erfolgreiche Privatbank. Wenn Sie die Institute mit persönlich voll haftenden Gesellschaftern anschauen, gibt es ja nicht viel mehr als eine Handvoll. Jedes Haus aus dieser Gruppe hat einen relativ kleinen Marktanteil. Insofern sehen wir uns eigentlich nicht als Wettbewerber. Der Markt mit seinem enormen Potenzial ist groß genug für uns alle.

■ 1998 sind die Bankhäuser Hauck und Aufhäuser zusammengegangen, 2005 hat Sal. Oppenheim die BHF-Bank übernommen, jetzt rückt Oppenheim unter das Dach der Deutschen Bank. Erwarten Sie eine weitere Konsolidierung unter den Privatbankhäusern?

Konsolidierung ist für die Privatbankiers nach meiner Einschätzung aktuell kein Thema – für uns schon gar nicht. Eine Bank wie Berenberg lebt in ganz starkem Maße von ihrer über die Jahrhunderte gewachsenen Kul-

tur, die es zu wahren und zu pflegen gilt. Das Aufeinanderprallen der unterschiedlichen Kulturen als Folge einer Fusion bringt nach meinem Dafürhalten gerade für eine Privatbank, die sehr stark auf ihren eigenen Werten aufbaut, kaum lösbare Probleme mit sich. Jeder, der bei uns anfängt, weiß nach kurzer Zeit, dass er ein „Berenberger“ werden, also gewissermaßen in das Wertesystem der Bank hineinwachsen muss. Das kriegen Sie bei einer Fusion nicht in den Griff.

■ Wie lange braucht man, um ein „Berenberger“ zu werden?

Spätestens nach ein, zwei Jahren sollte man erkennen können, dass sich ein Mitarbeiter in besonderem Maße mit der Bank identifiziert. Diese Identifikation ist bei uns sehr stark ausgeprägt. Das sehen Sie auch an unserer extrem geringen Fluktuationsquote, die im Private Banking unter 1% liegt – schon seit mehr als zehn Jahren. Das ist im Grunde ein unbezahlbares Asset, das sich nur mit der unverwechselbaren Kultur eines Hauses erklären lässt. Berenberg wächst seit vielen Jahren organisch und zwar sehr zu unserer Zufriedenheit. Dieses Wachstum resultiert

nicht zuletzt daraus, dass sich unsere Mitarbeiter voll auf die Kunden konzentrieren können, statt sich vorwiegend mit sich selbst und organisatorischen Dingen zu beschäftigen – wie es bei einem Zusammenschluss zwangsläufig der Fall wäre.

■ Über das Bankgewerbe rollt als Folge der Finanzkrise eine Regulierungswelle hinweg. Wie bewältigt ein relativ kleines Privatbankhaus wie Berenberg diese Welle?

Das die Regulatoren nach allem, was sich in den vergangenen Jahren ereignet hat, Handlungsbedarf sehen, versteht sich von selbst. Den damit für das Bankgewerbe verbundenen Konsequenzen müssen wir uns stellen, vor allem indem wir ordentliche Ergebnisse erwirtschaften, wie es uns seit mindestens zehn Jahren gelungen ist, und auf dieser Basis für eine auskömmliche Eigenkapitalquote sorgen. Wir haben jetzt in der Berenberg-Gruppe eine Kernkapitalquote von 13,1% und eine Solvabilitätskennziffer von 16,5%. Selbst wenn die Mindestquote für das Kernkapital künftig von 4 auf 8% verdoppelt würde, wonach es aussieht, wä-

Fortsetzung Seite B2

ZUR PERSON

Blackberrybankier

ski – Dr. Hans-Walter Peters hat seine Bank ständig unter Kontrolle. Ob im Büro an der Hamburger Binnenalster oder auf einer Auslandsreise: Ein kurzer Blick auf den Blackberry genügt, dann kennt der Sprecher der Persönlich haftenden Gesellschafter (PhG) der Berenberg Bank jede Position der Gewinn- und Verlust-Rechnung, heruntergebrochen auf die Geschäftsbereiche, praktisch in Echtzeit – mittags sind die Daten vom Vorabend drin. Die Zahlen, die Peters in seinem Smartphone vorfindet, sorgen in der 1590 gegründeten Privatbank seit langem in aller Regel für Verärgerung, auch wenn man sich als distinguiert Bankier derlei Euphorie natürlich nicht anmerken lässt.

Die Privatbankiers sind durch die Vorgänge bei einem Mitglied ihrer Zukunft insgesamt etwas ins Gerade gekommen – zu Unrecht. Es gibt eine Reihe erfolgreicher Gegenentwürfe zum „Modell“ Sal. Oppenheim. Berenberg, wo man in besseren Jahren schon mal über 50% des Eigenkapitals verdient, ist einer davon. Der 54-jährige Diplombankwirt, Diplom-Statistiker und promovierte Staatswissenschaftler Peters fing 1994 bei der Bank an.



Hans-Walter Peters

PhG ist er seit Anfang 2000, Sprecher seit Anfang 2009. Frühere Stationen auf seinem Berufsweg waren die Dresdner Bank (Leiter quantitative Analyse), die DG Bank (unter anderem Leiter Portfoliostrategie) und die Frankfurter Volksbank (Wertpapierbereichsleiter). In Nebenämtern ist Peters unter anderem Vorstandsmitglied des Bundesverbandes deutscher Banken (BdB), stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Universal Investment und stellvertretender Vorsitzender des Hamburger Börsenrats. (Börsen-Zeitung, 13.2.2010)

AUS DEM INHALT

„Wir wollen weiter Marktanteile gewinnen“

Interview mit Dr. Hans-Walter Peters **B1**

Für Privatbanken wird sich die Nische noch vergrößern

Von Thilo H. Wendenburg **B2**

Immenser Aufwand durch neue Vorgaben für die Beratung

Von Dietmar Schmid **B3**

Heute bereits an morgen denken

Von Jacques de Saussure **B3**

Unabhängige Beratung zählt sich aus

Von Dr. Johannes Reich **B4**

Selbständig im Konzernverbund profitieren

Von Marcus Witt **B4**

Betreuung großer Vermögen rechtlich und steuerlich ausloten

Von Dr. Maximilian A. Werkmüller **B5**

Eine Nische ist kein toter Winkel

Von Dr. Volker van Rühl **B5**

Family Office – Die Königsklasse des Vermögensmanagements

Von Peter Klose **B6**

Wissen, worauf es ankommt

Von Heinrich Hartmann **B6**

Partnerschaft auf Augenhöhe ist heute aktueller denn je

Von Prof. Dr. Stephan Schüller **B7**

„Wir wollen weiter Marktanteile gewinnen“

Fortsetzung von Seite B1

ren wir also noch ziemlich komfortabel ausgestattet. Und wir bilden ja jedes Jahr neue Reserven. Insofern sehe ich als Folge der sich abzeichnenden neuen regulatorischen Eigenkapitalanforderungen keinen unmittelbaren Einfluss auf unser Geschäftsmodell.

■ **Aber die Regulierung – egal, ob aus Basel, Berlin oder Brüssel – bindet doch auch enorme personelle Kräfte. Droht eine relativ kleine Bank da nicht irgendwann mit ihren Ressourcen überfordert zu werden?**

Sie haben recht: Die Umsetzung ständig neuer Regeln bindet enorme Kapazitäten und ist obendrein äußerst kostenintensiv. Denken Sie nur an das neue Anlageprotokoll, das einen Riesenaufwand verursacht. Diesen Aufwand muss sich eine Bank leisten können, indem sie die entsprechenden Erträge erzielt. Deshalb bin ich davon überzeugt, dass sich gerade an dieser Stelle in Zukunft noch weit deutlicher als bisher Qualitätsunterschiede zeigen werden. Hier sehe ich unsere eigene IT-Abteilung mit etwa 120 Mitarbeitern, die nicht nur maßgeschneiderte Lösungen für unsere Kunden entwickelt, sondern auch uns selbst bei der schnellen Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen hilft, als einen besonderen Wettbewerbsvorteil von Berenberg. Unabhängig davon wären wir aber auch nicht traurig, wenn Ausmaß und Tempo der Regulierung ein wenig reduziert würden.

■ **Wie schätzen Sie das Bankenjahr 2010 für die Branche im Allgemeinen ein?**

Wir werden in diesem Jahr eine steigende Zahl von Insolvenzen sehen – da verrate ich Ihnen nichts Neues. Das wird manche Banken, die stark auf das Kreditgeschäft fokussiert sind, vor erhebliche Probleme stellen. Die Wertberichtigungen, die für drohende Ausfälle gebildet werden müssen, wollen ja erst einmal verdient sein. Auch jenseits des Kreditgeschäfts sind viele Banken ungeachtet der weltweit zu beobachtenden Erholungstendenzen noch stark damit beschäftigt, ihre Probleme abzu-

arbeiten und die Geschäftsmodelle anzupassen. Vor diesem Hintergrund wird 2010 sicher kein herausragendes Bankenjahr.

■ **Sie haben schon die spezifische Kultur von Berenberg angesprochen. Was macht – in wenigen Sätzen zusammengefasst – die Unternehmensphilosophie Ihres Hauses aus?**

Erstens: Wir erbringen Dienstleistungen für unsere Kunden, und die Kunden müssen mit diesen Dienstleistungen so zufrieden sein, dass sie möglichst über Generationen hinweg unsere Kunden bleiben. Das ist unser Anspruch, und es gelingt in erfreulich vielen Fällen, diesem Anspruch gerecht zu werden. Zweitens: Wir betreiben eine sehr risikoaverse Anlagepolitik. Einer unserer Leitsprüche heißt „Werte bewahren und mehr“. Vor allem die Fokussierung auf das „Wertebewahren“ hat uns bisher sicher durch die Krise geführt. Drittens, das hatte ich bereits erwähnt: Wir wollen unsere Kultur, die Kultur einer vor 420 Jahren gegründeten Bank, schützen und deshalb nur organisch wachsen.

■ **Was bedeutet es, Deutschlands älteste Privatbank zu sein? Spüren Sie eine besonders schwere Last der Verantwortung aufgrund dieser langen Tradition?**

Als persönlich oft haftender Gesellschafter einer Privatbank, die keinem Konzernverbund angehört, trägt man ohnehin eine sehr hohe Verantwortung. Das haben wir bei Berenberg mit den vergleichbaren Privatbankiers gemeinsam. Wenn man aber auf eine Tradition von 420 Jahren zurückblicken kann, hat diese Verantwortung sicher noch einmal eine andere Dimension. Schauen Sie sich unseren Firmstammbaum an. Hier sehen Sie, angefangen bei den Gründern Hans und Paul Berenberg, 38 Namen. Wenn man hier unten seinen eigenen Namen eingetragen sieht, spürt man natürlich eine besondere Verantwortung. Jeder, der auf diesem Platz sitzt, hat letztlich doch nur einen Auftrag: diese großartige Bank mit ihrer langen und bewegten Geschichte in die nächste Generation zu führen.

■ **Berenberg ist auf einem stram-**

men Wachstumskurs. Zum Beispiel haben Sie im vergangenen Jahr die Präsenz in London stark ausgebaut. Wie ist diese Expansion mitten in der Krise zu erklären?

Unser Geschäftsmodell hat sich in dieser Krise als absolut stabil und voll funktionsfähig erwiesen. Es bedarf keiner Anpassungen, sondern eröffnet uns vielmehr aufgrund des derzeitigen Bankenumfeldes eine Vielzahl neuer Chancen. Wir werden nicht durch Altlasten von unserem Geschäft abgelenkt. In diesem Umfeld können wir wachsen und zusätzliche Erträge generieren. Auch im Investment Banking haben sich

„Einer unserer Leitsprüche heißt ‚Werte bewahren und mehr‘. Vor allem die Fokussierung auf das ‚Wertebewahren‘ hat uns bisher sicher durch die Krise geführt.“

im Zuge der Subprime-Krise Lücken aufgetan, in die wir vorstoßen konnten. Was das Thema London angeht: Wir haben 2009 entschieden, unser Research in London zu konzentrieren und uns dort auch auf Large Caps zu fokussieren. Das wird von unseren Kunden honoriert. Aufgrund unserer Expertise bei Small und Mid Caps stehen wir bei allen großen Asset-Management-Häusern auf der Brokerliste. Hier haben wir nun die gute Chance, auch bei Large Caps ins Geschäft zu kommen.

■ **Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie in London?**
Zurzeit sind es gut 50 Mitarbeiter, am Jahresende werden es vielleicht 80 bis 100 sein. Wir haben hervorragende Mitarbeiter gewonnen.

■ **Wo nehmen Sie diese Leute her?**
Zum Teil aus dem eigenen Haus, weil viele, gerade jüngere Mitarbei-

ter gerne die Chance nutzen, mal einen anderen interessanten Finanzplatz kennenzulernen, und zum anderen Teil gewinnen wir diese Leute am Markt. Das gelingt heute in vielen Fällen ohne Einsatz von Headhuntern. Früher war es ja so, dass man eine Idee für eine geschäftliche Aktivität hatte und dann am Arbeitsmarkt oft mühsam die Menschen finden musste, die diese Idee umsetzen konnten und wollten. Heute kommen nicht selten Leute zu uns und bringen gleich die neuen Ideen mit. Wir profitieren dabei sicher auch von der Tatsache, dass die Anziehungskraft der Marke „Berenberg“ in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat. Solche Opportunitäten muss man dann nutzen und Geld damit verdienen. Das Risiko ist überschaubar.

■ **Das klingt ziemlich einfach. Es bedeutet aber knüppelharte Arbeit und erfordert mitunter auch unangenehme Entscheidungen. Zum Beispiel haben wir im Zuge der Konzentration des Research auf London unseren Standort Mailand geschlossen.**

■ **Denken Sie auch an neue Standorte?**

Wir werden in diesem Jahr in Wien eröffnen. Auch dort hat sich für uns eine Opportunität ergeben. Details kann ich Ihnen noch nicht verraten.

■ **Eine Opportunität schien auch die Gründung der Berenberg Invest als Emissionshaus für geschlossene Immobilienfonds im vergangenen Juni zu sein. Jetzt steht der Vorwurf im Raum, zwei neu angestellte Manager hätten Geschäftsgeheimnisse ihres früheren Arbeitgebers verraten.**

Mit der Entscheidung vom 19. Januar haben wir einen Schlussstrich unter dieses Thema gezogen. Wie mitgeteilt hat unsere Bank die Anteile an der Berenberg Invest an einen Treuhänder mit dem Auftrag übergeben, das Unternehmen für eine Veräußerung vorzubereiten. Wir haben eine tolle Bank, die nicht zuletzt von ihrer hohen Reputation lebt, und können uns nicht lange mit solchen unerfreulichen Randerscheinungen aufhalten, so leid es mir für alle Beteiligten tut. Deshalb war hier ein schneller und klarer Schnitt gebo-

ten. Die Gründung des Emissionshauses war eine Opportunität, das stimmt, aber wir sind für das erfolgreiche Geschäft unserer Bank in keiner Weise auf diese Aktivitäten angewiesen.

■ **Gibt es einen strategischen Plan oder eine Vision, wo Berenberg zum Beispiel in zehn Jahren stehen soll?**

Nein, einen solchen Plan gibt es nicht. Wir verstehen uns als Schnellboot, das rasch auf neue Marktentwicklungen reagiert. Wenn sich Chancen bieten, geben wir mehr Gas, und wenn sich Risiken abzeichnen, nehmen wir das Gas weg. Ein langfristiger Plan engt einen Unternehmer zu sehr ein, weil er natürlich dazu neigt, den Plan möglichst erfüllen zu wollen, und dabei vielleicht auch Risiken ausblendet. Wenn Sie einer Krise ausgesetzt sind wie in den vergangenen Jahren und ganze Marktsegmente kollabieren, nützt Ihnen der schönste Plan nichts. Wir wachsen trotz der Krise zurzeit wesentlich stärker, als wir es vor drei Jahren prognostiziert haben.

■ **Sie haben aber sicher kurzfristige Ziele?**

Natürlich haben wir Geschäftspläne für die nächsten Jahre, die zum Beispiel vorsehen, dass wir bei den Assets unter Management jährlich deutlich wachsen, wie es uns auch 2009 gelungen ist. Wir wollen weiter Marktanteile gewinnen, im Private Banking ebenso wie im Investment Banking einschließlich der Beratung bei Mergers and Acquisitions.

■ **Nach welchen Kennzahlen steuern Sie Ihr Geschäft?**

Wir streben in der Gesamtbank eine Cost-Income-Ratio in der Größenordnung von 65 % an. In der Vergangenheit haben wir diese Zielgröße meist unterschritten. Aber Phasen starken Wachstums erfordern natürlich auch entsprechende Investitionen – mit der Folge, dass die Relation dann eher in der Nähe dieser Zielvorgabe liegt oder mitunter auch mal leicht darüber.

■ **Gibt es eine Zielgröße für die Eigenkapitalrendite?**

Ehrlich gesagt, diese Zielgröße habe ich im Moment gar nicht präsent, weil unsere Rendite, solange ich zu-

rückdenken kann, jedenfalls immer weiter über dem Zielwert gelegen hat.

■ **40 bis 50 % wie in den vergangenen Jahren sind jedenfalls auskömmlich?**

Ich verstehe, dass solche Renditen zumal in diesen Zeiten in Teilen der Öffentlichkeit für Erstaunen sorgen und erklärungsbedürftig sind. Man darf ein Privatbankhaus wie Berenberg nicht mit Instituten vergleichen, die schwerpunktmäßig das Kreditgeschäft betreiben. Unsere Aktivitäten sind vielfach nur mit geringem Eigenkapital zu unterlegen.

■ **Welche Wünsche haben Sie an die Politik in Berlin?**

Ich wünsche mir vor allem, dass die Politik – nicht nur in Deutschland, sondern auch in vielen anderen europäischen Ländern und in den USA – ihre Konsolidierungsaufgabe ernst nimmt. Gewiss waren die öffentlichen Programme zur Stützung der Konjunktur und zur Stabilisierung der Finanzmärkte notwendig, um die Folgen der Krise in Grenzen zu halten. Aber auf Dauer sind die Staatsschulden, mit denen wir weltweit in die neue Dekade gegangen sind, nicht tragbar. Was wollte man denn im Fall einer weiteren Krise machen – die Verschuldung weiter erhöhen? Nachdem sich die Märkte beruhigt haben, muss die Finanzpolitik jetzt wirklich eingeschlossen den Übergang zur konsequenten Konsolidierung der Haushalte finden. Das heißt ja nicht, dass es keine Steuerentkungen geben darf, wo diese sinnvoll erscheinen. Aber umso notwendiger ist es dann, auf der anderen Seite die Ausgaben in den Griff zu kriegen.

■ **Spricht da der Bankier, der „Werte bewahren und mehr“ muss und dessen Kunden fürchten, dass ihr Vermögen durch Inflation oder Währungsreform entwertet werden könnte?**

Tatsache ist, dass viele unserer Kunden wegen der hohen Defizite sehr besorgt sind. Die enorme Verschuldung der Staaten gilt zweifellos als ein Damoklesschwert. Die Bevölkerung muss darauf vertrauen können, dass der Euro stabil bleibt. Und da braucht man nicht nur nach Griechenland zu schauen.

Das Interview führte Bernd Wittkowski.