

„Das Private Banking darf nicht zur Auslieferstation von hauseigenen Produkten und Dienstleistungen werden“

Die Bestrebungen von Politik und Aufsicht in Richtung einer besseren Regulierung stellt Horst Schmidt keinesfalls infrage. Aber in den Details vieler Vorgaben hält er lebendige Diskussionen mit BaFin und Bundesbank durchaus für angebracht, etwa mit Blick auf die Regelungen für den grenzüberschreitenden Kapitaltransfer innerhalb von Bankkonzernen. Sein eigenes Haus sieht der Vorstandsvorsitzende der Bethmann Bank AG nach kontinuierlicher Aufbauarbeit und zwei Transaktionen in den beiden vergangenen Jahren auf gutem Wege, mit spürbaren Effizienzsteigerungen und Überschreiten einer kritischen Größenordnung eine maßgebliche Rolle im deutschen Private-Banking-Geschäft zu spielen. Dessen Zersplitterung in viele vergleichsweise kleine Einheiten mit eher überschaubaren Marktanteilen wertet er im Redaktionsgespräch eher als Hindernis denn als Impuls für die Entwicklung des Gesamtmarktes. (Red.)

Welche Bedeutung hat der 20. Deutsche Bankentag für die Bethmann Bank?

Der Bankentag fördert traditionell einen breiten Dialog zwischen der privaten Kreditwirtschaft, der Politik, der Wirtschaft und der Wissenschaft sowie deren wichtigen gesellschaftlichen Interessengruppen. Nach der Finanzkrise waren viele Banken zunächst mit sich selbst und ihrer strategischen Neuordnung beschäftigt. Erst langsam beginnen sie wieder, offen und konstruktiv miteinander zu reden. Doch darauf kommt es nun an: In einer Phase enormer regulatorischer Veränderungen und an-

haltender Bestrebungen zur Schaffung eines europäischen Marktes sollte die deutsche Kreditwirtschaft möglichst mit einer Stimme sprechen.

Gilt das auch für den Dialog unter den Banken?

Der Bundesverband deutscher Banken gibt dem konstruktiven Austausch zwischen den kreditwirtschaftlichen Verbänden sowie zwischen den deutschen und europäischen Banken untereinander deutlich mehr Gewicht als in der Vergangenheit. Wir suchen den Dialog untereinander, im eigenen Verband der privaten Banken wie mit der gesamten Branche.

Gibt es ein Zusammengehörigkeitsgefühl der privaten Banken in

Deutschland, ähnlich wie man das aus dem Sparkassen- und Genossenschaftssektor kennt?

Das Gemeinschaftsgefühl ist bei den privaten Banken eher durch persönliche Bekanntschaften geprägt denn durch die Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen Verband. Gerade die Facharbeit in den verschiedenen BdB-Gremien fördert viele Gemeinsamkeiten zutage und schärft das Verständnis für die Belange der Kollegen. Zu einer Art Familientreffen, wie das zumindest nach außen hin bei den vergleichbaren Anlässen im Sparkassen- und Genossenschaftssektor zelebriert wird, macht das den Bankentag allerdings noch nicht. Denn anders als die an das Regionalprinzip gebundenen Ortsbanken der Verbände stehen viele BdB-Mitgliedsbanken in direktem Wettbewerb – und das ist auch gut so.

Der BdB ist in seiner Mitgliederstruktur traditionell heterogen aufgestellt? Sind die Interessenunterschiede oder gar die Differenzen in Sachfragen in den vergangenen Jahren größer geworden?

Differenzen ist an dieser Stelle der falsche Begriff, es geht eher um Differenzierung. Bei den pri-



Horst Schmidt,
Vorsitzender des Vorstands,
Bethmann Bank AG,
Frankfurt am Main

vaten Banken gibt es eine viel größere Spezialisierung als im Sparkassen- und Genossenschaftssektor. Und mit der Herausbildung von Spezialisten in einem Verband erhöht sich zwangsläufig auch die Bandbreite der Themen, die wir als wichtig erachten. Die Großbanken wissen und beachten traditionell sehr genau, dass eine Präsidentschaft im Verband keine Interessenpolitik zugunsten des eigenen Hauses darstellen darf. Und umgekehrt hat der BdB auch die Interessenlage seiner kleinen und mittleren Mitgliedsinstitute im Blick. Der Umgang miteinander ist professionell.

|(Inwieweit) vergrößern die regulatorischen Maßnahmen die unterschiedliche Interessenlage zwischen den privaten Banken?

Diesen Eindruck kann man haben, aber man sollte auch Verständnis für die Reaktion von

„Wir führen eine lebendige Diskussion mit den Aufsichtsbehörden.“

Politik und Aufsicht aufbringen. Nach den Erfahrungen der Finanzkrise war und ist es ohne Wenn und Aber sinnvoll, die regulatorischen Anforderungen an die Kreditwirtschaft zu erhöhen und die Aufsichtsstrukturen zu ändern. Diese Lektion sollte unsere Branche doch gelernt haben. Bankgeschäfte sind nun einmal mit Risiken verbunden, und die Markt- und Rahmenbedingungen können sich vergleichsweise schnell ändern, wie die Krimkrise einmal mehr unterstreicht. Für solche Entwicklungen muss die Bankenaufsicht gewappnet sein. Mit Blick auf die künftige europäische Bankenaufsicht mag man darüber diskutieren, ob und inwiefern es kleinere Institute unter dem Radar einer EZB-Aufsicht leichter haben sollten. Aber man sollte die diskutierten Vorschläge nicht per se als Regulierungsektase abstempeln, sondern vernünftig überdenken. Viele der derzeit anstehenden Themen klingen für kleine Institute vielleicht nicht so relevant, aber die dahinterstehenden regulatorischen Gedanken, beispielsweise höhere Kapitalquoten und Leveragevergleiche, lohnen auch für sie eine intensive Auseinandersetzung. Der gruppeninterne Austausch hilft zudem, die Wechselwirkungen der verschiedenen Maßnahmen besser zu erkennen.

|(Fühlen Sie sich als Bank mit einem ausländischen Eigner regulatorisch fair behandelt? Oder anders gefragt: Gibt es Benachteiligungen gegenüber deutschen Instituten?)

Wir führen in der Tat eine lebendige Diskussion mit den Aufsichtsbehörden. Das gilt zum Beispiel hinsichtlich der Einführung des neuen Großkreditregimes und der damit verbundenen Nutzung von zentral gesteuerter Liquidität beziehungsweise der Aktiv-/Passivsteuerung im Konzern. Wieso darf die Postbank diesbezüglich mit der Deutschen Bank anders agieren als wir mit unserer Mutter ABN Amro? EU-rechtlich halten wir das für bemerkenswert und haben das über den Verband der Auslandsbanken als nicht rechtens angemahnt. Aus unserer Sicht wird durch solche Regelungen der freie Kapitalverkehr unter den Mitgliedstaaten eingeschränkt. Das trägt nicht dazu bei, Vertrauen zurückzugewinnen. Derzeit werden die Partikularinteressen der lokalen Regulierer

eher größer. Viele der derzeitigen Regelungen machen das Bankgeschäft komplizierter, aber nicht unbedingt sicherer.

Deutschland ist angesichts eines offenen Dialogs mit den Aufsichtsbehörden für eine ausländische Bank grundsätzlich kein schwieriges Land. Es gibt aber gewiss auch liberalere Bankenplätze in der EU.

|(Wie schätzen Sie die Wettbewerbsverhältnisse am deutschen Markt für Private Banking ein?)

Die Marktbedingungen für ein nachhaltig auskömmliches Geschäft im Private Banking sind in Deutschland nach wie vor schwierig. Es ist nicht einfach, genügend Geld zu verdienen. Das unterstreicht beispielsweise der Rückzug der Credit Suisse, die hierzulande immerhin selbst zu den Top-Ten-Anbietern gehörte. Aber gerade der Erwerb durch unser Haus zeigt – wie zuvor schon unsere Akquisition der LGT Bank Deutschland – dass man auch in diesem Umfeld profitabel wachsen kann. Ein völliger Neuaufbau ist unter den heutigen Marktbedingungen jedoch enorm schwer. Denn selbst etablierte, über Jahrzehnte am Markt vertretene Anbieter unterliegen

einem enormen Restrukturierungs- und Konsolidierungsdruck.

|(Mit welchen Wettbewerbern vergleichen Sie sich? Gibt es so etwas wie eine Peergroup? An welchen Häusern hat sich Ihr Haus im vergangenen Jahrzehnt orientiert?)

Am deutschen Markt kann man heute kaum von einer sinnvollen Peergroup sprechen. Es gibt kein Haus, dem wir nahekommen müssten oder wollten. Auch wir selbst haben mit einem Marktanteil zwischen zwei und drei Prozent noch genug zu verbessern und arbeiten stetig daran, die Bank solider und besser zu machen.

Zum Zeitpunkt unseres Marktstarts 2004 war die Wahrnehmung unserer Wettbewerber anders. Auch wenn es damals fast vermessen geklungen haben mag, wir haben uns zum Beispiel an Sal. Oppenheim oder der UBS orientiert. Diese hatte bereits Ende der neunziger Jahre Schröder Münchmeyer Hengst und damals gerade den Vermögensverwalter Sauerborn übernommen und sich damit am Markt als Sannier profiliert.

|(Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht die Großbanken im Private Banking?)

Die Deutsche Bank und die Commerzbank rechnen wir traditionell nicht zu unserer Peergroup, denn sie haben als Großbanken andere Geschäftsmodelle. Sie sind Retailmarken mit einem Filialsystem und haben zusätzlich Geschäftsfelder für das Private Banking aufgebaut. Damit läuft das Private Banking Gefahr, zu einer Art Nebenberatungskonzept neben dem Retailbanking zu werden. Mit anderen Worten: Eine „Retailisierung“ des Private Banking mit ständigem Ertrags- und Zeitdruck ist dort spürbar, wie uns auch Kunden immer wieder bestätigen.

|(Woran denken Sie an dieser Stelle, und was ist bei der Bethmann Bank anders?)

Im Retailbanking ist es zweifellos richtig, das Gesetz der großen Zahl anzuwenden. Im Private Banking dagegen ist Größe bedeutsam, aber bei Weitem nicht alles. Man muss sehr darauf achten, dass das Private Banking nicht zur Auslieferung von Produkten und Dienstleistungen des haus-

eigenen Investment Banking oder anderer Einheiten wird. Das erschwert nicht zuletzt die Motivation der hoch qualifizierten Berater. Und es ist nicht gut für vermögende Kunden und schadet unserem Geschäft. Ich bin sehr froh, dass wir bei Bethmann mit unserer Fokussierung auf echtes Private Banking und einer offenen Architektur keinerlei Produkt- und Vertriebsverpflichtungen gegenüber unserer Muttergesellschaft haben und dennoch ihre Ressourcen nutzen können.

Aber es gibt doch sicherlich Zielvorgaben der ABN-Amro? Welche Erfolge werden vom der Bethmann Bank erwartet? Wie lang ist die Leine?

Die ABN Amro ist mittlerweile der drittgrößte Private-Banking-Anbieter im Euro-Raum. Wir sind Bestandteil des ABN-Amro-Verbundes, ich selbst bin Mitglied im Bereichsvorstand des internationalen Private Banking. Dort überlegen wir gemeinsam, was wir voneinander lernen, welche Ressourcen wir teilen können. Mit anderen Worten: Eine ABN-Amro-Fabrik, die zentralistisch Strategien beziehungsweise Produkte und Dienstleistungen ausrollt, existiert gar nicht. Es ist umgekehrt: Wir führen das Geschäft in Deutschland wie eine selbstständige Firma. Wir müssen unsere Investitionsschwerpunkte dort suchen, wo wir glauben, nachhaltig erfolgreich sein zu können – einschließlich solider Rentabilität. Genau darin besteht die Zielvorgabe unseres Mutterkonzerns. Wenn man wie die ABN Amro in Europa erfolgreich agieren will, braucht man Dauerhaftigkeit und bei aller Harmonisierung eine lokale Marktbearbeitung. Die Mentalität der Kunden im Private Banking ist in Deutschland ganz

anders als in Frankreich oder den Niederlanden und erst recht in Asien.

Anders als andere Anbieter konzentrieren wir uns deshalb komplett auf das Onshore-Private-Banking. Wir sind die Nummer 2 in Frankreich, avancieren gerade zur Nummer 3 in Deutschland und sind die Nummer 1 in den Niederlanden. Das sind allesamt Märkte, in denen andere Wettbewerber als Offshore-Banken nicht richtig Fuß fassen konnten. Andererseits hat sich ABN Amro vor drei Jahren aus der Schweiz verabschiedet, weil sie dort keine ausreichende Größe erreichen konnte, obwohl wir eine gute Bank hatten. Wir sind Teil eines internationalen Netzwerkes, in dem keine Einheit über die anderen dominiert. Die Finanzkraft des Konzerns gibt uns und unseren Kunden große Sicherheit.

Welche Vorteile zieht die Bethmann Bank aus der Einbindung in das internationale Netzwerk der ABN-Amro-Gruppe? Ist Ihr Haus an dieser Stelle mit HSBC Trinkaus vergleichbar?

In dieser Hinsicht ist uns HSBC Trinkaus in der Tat vergleichsweise nahe, allerdings ist dort das Zentrum der Aktivitäten allem Anschein nach stärker in Richtung Firmenkundengeschäft gerückt. Wir selbst können mit der Zugehörigkeit zur ABN Amro dem Grundbedürfnis vermögender Kunden nach Sicherheit, Ausmachbarkeit und Leistungskraft ideal entsprechen. Als wichtigstes Kriterium in unserer Strategie verstehen wir Kontinuität. Wir möchten den Kunden dauerhaft exzellent beraten und so eine stabile Verbindung zu unserer Bank herstellen. In die Nachfrage unseres Kunden übersetzt heißt das, möglichst Vermögensvermehrung

beziehungsweise wenigstens Vermögenserhalt. Das ist in dieser unsicheren Zeit kein einfaches Unterfangen, aber in unserem Konzernverbund leichter möglich.

Sehen Sie sich auch im Wettbewerb mit den Private-Banking-Einheiten der Sparkassen- und der Genossenschaftsorganisation? Oder muss man diese in diesem Geschäftsfeld überhaupt nicht erwähnen?

Warum soll man die Verbände nicht erwähnen? Beide Verbundgruppen vereinigen in wichtigen Geschäftsfeldern mehr als 50 Prozent des deutschen Bankenmarktes auf sich. Und auch viele Vermögenswerte sind in diesen Organisationen gebunden. Einige Basisqualitäten, die wir für unser Geschäft als wichtig erachten, sind dort ebenfalls vorhanden, beispielsweise Kontinuität, Lösungen aus einer Hand, Kenntnisse vor Ort und stabile Ansprechpartner. Die Bestrebungen der Verbände, sich mit eigenen Einheiten stärker im Private Banking zu etablieren, sind unter diesen Bedingungen naheliegend. Aber am Markt ist davon noch wenig zu spüren. Es ist ein sehr langer Weg, daraus ein nachhaltig erfolgreiches Geschäftsfeld aufzubauen. Aber es wäre vermessen und arrogant, die Bestrebungen von Sparkassen und Volksbanken nicht zur Kenntnis zu nehmen, und arrogant sind wir nicht.

Allem Eindruck nach gibt es im Private Banking in Deutschland keine ernst zu nehmenden Wettbewerber ...

Auch das wäre ein arrogante Haltung, die uns fremd ist. Richtig ist: Es gibt in unserer Branche natürlich jede Menge Wettbe-



中國銀行
BANK OF CHINA

中国银行法兰克福分行
Bank of China Frankfurt Branch
Bockenheimer Landstr. 24
D-60323 Frankfurt am Main
Germany
SWIFT: BKCH DE FF
电话 Tel: 00 49-69-170 09 00
传真 Fax: 00 49-69-170 090 500
邮箱 E-Mail: service.de@bankofchina.com

中国银行杜塞尔多夫分行
Bank of China Düsseldorf Branch
Benrather Str. 18-20
D-40213 Düsseldorf
Germany
电话 Tel: 00 49-211-5 20 65 50
传真 Fax: 00 49-211-52 06 55 88
邮箱 E-Mail: dusseldorf.de@bankofchina.com

中国银行汉堡分行
Bank of China Hamburg Branch
Rathausmarkt 5
D-20095 Hamburg
Germany
SWIFT: BKCH DE FF HMB
电话 Tel: 00 49-40-34 10 66 80
传真 Fax: 00 49-40-34 10 68 88
邮箱 E-Mail: hamburg.de@bankofchina.com

中国银行柏林分行
Bank of China Berlin Branch
Leipziger Platz 8
D-10117 Berlin
Germany
电话Tel: 00 49-30-40 50 87 40
传真 Fax: 00 49-30-40 50 87 45 01
邮箱 E-Mail: berlin@bocffm.com

网址 Internet: <http://www.boc.cn/de>

werb, aber nur eine Bank, die so konsequent – und dabei nicht ganz unerfolgreich – auf vermögende Privatkunden ausgerichtet ist, die Bethmann Bank.

Im fragmentierten deutschen Markt suchen eigentlich alle nach dem richtigen Geschäftsmodell. Wir haben unseres gefunden. Für die weitere Marktentwicklung wäre es besser, wenn es einige Anbieter mit größeren Marktanteilen geben würde. Nur zum Vergleich: In den wesentlich kleineren Niederlanden weist unsere Mutter mit rund 80 Milliarden Euro an Assets under Management in etwa das gleiche Volumen auf wie die Deutsche Bank im viel größeren deutschen Markt. Von einem funktionierenden Wettbewerb zwischen mehreren starken Anbietern profitieren alle – Kunden, Mitarbeiter und die Banken mit ihren Eigentümern.

Bei welchen Volumina der Assets unter Management veranschlagen Sie die kritische Größe für ein Erfolg versprechendes Private Banking in Deutschland?

Unserer Ansicht nach sind mindestens 20 Milliarden Euro Assets under Management notwendig, um als Stand-alone-Privatbank eine gute Marktposition zu erringen und wirklich rentabel agieren zu können. Wir selbst sind mit unserem Wachstum von kumuliert rund 150 Prozent in den vergangenen fünf Jahren bei rund 25 Milliarden Euro Assets under Management angekommen, wobei zwei Milliarden Euro aus dem Kauf der deutschen Einheit der LGT im Jahre 2011 resultieren. Durch den Erwerb des deutschen Private-Banking-Geschäfts der Credit Suisse werden wir im Jahresverlauf rund 35 Milliarden Euro Assets under Management erreichen. Zudem möchten wir unsere Cost Income Ratio von derzeit 80 Prozent weiter verbessern.

Um den Aufbau dieser Volumina zurückzuerfolgen, bedarf es eines Blicks zurück in die jüngere Geschichte Ihres Hauses: War die 2004 verkündete Zusammenführung der vier Häuser Bethmann, Delbrück, Maffei sowie der deutschen Private-Banking-Einheit der ABN Amro demnach als Schritt zur Erreichung einer kritischen Größe gedacht?

Ja. Wir haben dies schon damals offensiv kommuniziert, auch wenn unsere Ambitionen zu diesem Zeitpunkt noch mutig erschienen und von einigen sogar belächelt wurden. Seinerzeit waren in einem parallelen Prozess einerseits die deutsche Einheit der ABN Amro und das Bankhaus Delbrück & Co und andererseits die Bethmann Bank sowie das Bankhaus Maffei zusammengeführt worden. Bei der Fusionspressekonferenz aller vier Einheiten

„Wir wollen an allen Standorten weiter wachsen.“

ten 2004 haben wir dann in Aussicht gestellt, zu den drei größten Private-Banking-Einheiten in Deutschland aufsteigen zu wollen. Dieses Ziel haben wir seither beharrlich durch Fokussierung auf unser Geschäftsfeld verfolgt – und eine kritische Größe erreicht.

Im Jahre 2004 hatten wir die Vision des Zusammenschlusses von vier gleichgewichtigen, lokalen Partnern mit jeweils rund 2,5 Milliarden Assets under Management zu einer bundesweit bekannten Adresse. Dazu hat uns die Fusion der vier Einheiten unmittelbar verholpen. In den Jahren nach der Finanzkrise haben wir dann ein starkes organisches Wachstum verzeichnet. Die Akquisitionen der LGT Bank Deutschland Ende 2011 und der deutschen Private-Banking-Aktivitäten der Credit Suisse Ende 2013 stärken unsere Marktstellung weiter. Nach der Integration der Credit Suisse im Sommer 2014 werden wir die größte reine Privatbank in Deutschland sein.

Weshalb hat man sich im Herbst 2011 für die Firmierung unter Bethmann Bank und damit gegen eine Mehrmarkenstrategie entschieden?

In der Startphase der neuen Bank ab 2004 haben wir bewusst auf die Strahl- und Bindungskraft der Marken Delbrück, Bethmann und Maffei gesetzt, auch wenn uns klar war, dass dies eine Übergangslösung sein würde. Zunächst ging es uns jedoch darum, unseren Kunden und Mitarbeitern gelebte Kontinuität zu demonstrieren. Nach dem erfolgreichen Zusammenschluss und dem kräftigen Wachstum der Folge-

jahre haben wir 2011 den nächsten Entwicklungsschritt vollzogen: Wir wollten einen prägnanten Namen, der positive Identifikation erlaubt und es leichter macht, die Markenbekanntheit zu steigern. Bethmann Bank war die ideale Lösung, das zeigen die Reaktionen unserer Kunden und Kollegen.

Hat man im Private Banking angesichts der Individualität des Geschäftes überhaupt Chancen, nennenswerte Synergieeffekte zu realisieren?

Die hat man sehr wohl. Es bedeutet einen spürbaren Kostenunterschied, ob man vier Kernbankensysteme betreibt oder eines. Hinzu kommen positive Effekte bei Entwicklungsprozessen, Stabstärkungen und Serviceeinheiten, beispielsweise durch ein gemeinsames Research. Das betreiben wir mittlerweile gemeinsam als internationalen Ansatz mit der ABN Amro. Neben einem Kostenvorteil sichert uns dies auch einen Qualitätssprung.

Welche Intention hat die Bethmann Bank seit gut zwei Jahren mit dem Erwerb der deutschen Private-Banking-Einheiten von LGT und zuletzt dem in Deutschland gebuchten Private Banking der Credit Suisse?

Eine Fusion ist keine Strategie an sich. Man sollte einen Zukauf nur dann tätigen, wenn die Partner wirklich gut zusammenpassen. In diesem Sinne wollen wir mit den jüngsten Transaktionen eine solide Größenordnung gewinnen und unsere Bank auf allen Ebenen weiter verbessern. Unser Ansatz basiert auf der Überzeugung: Erfolg generiert Erfolg. Wir wollen so finanzstark sein, dass wir selbst in schwierigen Marktsituationen, wie sie etwa die Finanzkrise darstellte, nicht ins Wackeln geraten, sondern uns weiter intensiv um unsere Kunden kümmern können. Das honorieren Kunden und Mitarbeiter. Wir versuchen stetig, unser Leistungsangebot zu verbessern, unser Geschäft auszubauen und die Bank weiter zu stärken.

Wo wollen Sie hin?

Wir möchten die beste Privatbank in Deutschland sein. Dafür wollen wir an allen Standorten weiter wachsen. So werden wir zusammen mit der Credit Suisse einer der führenden Anbieter im Rhein-

Main-Gebiet, in München, Berlin und in Hamburg. Wenn man doppelt so viele hoch qualifizierte Betreuer vor Ort hat, dann erhöht sich die Leistungsfähigkeit für unsere Kunden deutlich und die Empfehlungsquote steigt weiter. Das gilt auch bei Mitarbeitern: Ein gutes Umfeld für echtes Private Banking spricht sich herum.

Die Akquisitionen von LGT und Credit Suisse dienen demnach der Geschäftsausweitung ...

Richtig, beides sind Wachstumsfusionen. Wir nehmen den Aufwand und das Risiko einer Akquisition nur dann in Kauf, wenn unsere Angebotsqualität und Ertragsbasis deutlich wächst und sich die Auslastung unserer Plattform vergrößert. Die LGT mit vergleichbarem Geschäftsmodell und gutem Personal bewerten wir als eine in sich ertragsbringende Akquisition. Mit der Credit Suisse haben wir einen sogenannten Asset Deal vereinbart. Das heißt: Wir erwerben in erster Linie Vertriebs- und Produktspezialisten sowie die Kundenbeziehungen. Der technische Abwicklungsapparat der Credit Suisse ist nicht in der Transaktion enthalten. Die Kundendaten werden auf unsere eigenen Systeme migriert. Auch das Backoffice übernehmen wir nicht. Dadurch wird der eingebrachte Teil nach Abschluss der Transaktion sofort rentabel sein.

Es gibt also durchaus auch Effizienzsteigerungen ...

Die Kostensynergien liegen zum einen in der Technologie: Wir nutzen für sämtliche Prozesse nur noch ein System anstatt zwei. Und zum anderen brauchen wir an den gemeinsamen Standorten nicht mehr zwei Gebäude. Die Migrationskosten fallen niedrig aus. Wir streben an, die Transaktion schon im laufenden Jahr kostendeckend zu verarbeiten.

Der Zwang zur Effizienzsteigerung wird die Struktur des Private Banking in den kommenden Jahren deutlich verändern. Einer gängigen Faustformel nach wird ein Betreuer in diesem Geschäftsfeld von drei Mitarbeitern unterstützt. Wir arbeiten daran, dieses Verhältnis in den Bereich eins

zu eins zu bringen. Mit der LGT- und insbesondere der Credit-Suisse-Transaktion haben wir viele Vertriebsmitarbeiter gewonnen und kommen damit dieser angestrebten Relation näher.

Verliert man bei solchen Transaktionen Kunden?

Die Phase des Übergangs bringt zwangsläufig Unsicherheiten mit sich und reizt die Wettbewerber, ihre Anstrengungen in der Kunden- und Mitarbeiterakquisition zu verstärken. Insofern muss man damit rechnen, auch Kunden und Mitarbeiter zu verlieren. Das haben wir in unseren Planungen berücksichtigt.

Sind mit der Credit Suisse neue Standorte der Bethmann Bank hinzugekommen?

Ja, die Standorte Bremen und Hannover sind neu, und über die LGT-Transaktion Mannheim. An allen anderen Standorten der beiden Häuser waren wir schon vertre-

„Der Zwang zur Effizienzsteigerung wird die Struktur des Private Banking deutlich verändern.“

ten. Nun decken wir als einzige reine Privatbank Nord- und Süddeutschland umfassend ab und können unseren Kunden flächendeckend lokale Nähe und Kompetenz bieten.

Bewegen Sie sich mit der Akquisition der Credit Suisse am oberen Rand der bisherigen Kunden Ihres Hauses?

Nein, das Neugeschäft ist sehr kompatibel zu unserem Altgeschäft. Es gab im Verlauf der Transaktion immer wieder Gerüchte, die Credit Suisse würde nur das kleine Geschäft verkaufen und die Großkunden behalten. Das ist falsch. Wir übernehmen das gesamte Geschäft in Deutschland – vom Einstiegsniveau ins Private Banking bis hin zu den Ultra High Net Worth Individuals.

Werden sich im Private Banking europäische Einheiten entwickeln? Oder bleibt dieses Geschäftsfeld maßgeblich aus Deutschland heraus getrieben? Wie sieht ihr Blick voraus aus?

Momentan sehe ich in Deutschland kaum ausländische Wettbewerber, die auf absehbare Zeit Fuß fassen könnten. Am stärksten waren lange Zeit die Schweizer Banken vertreten. Die amerikanischen Banken nimmt man kaum wahr, die französischen sind anders als in sonstigen Ländern nicht sonderlich aktiv in Deutschland, ebenso wie die englischen Häuser. Seit der Finanzkrise zeigt sich eher eine Nationalisierung des Geschäftes. Die Renaissance unabhängiger Vermögensverwalter ist fast schon wieder vorbei, weil diese sehr oft durch Gründer geprägt sind oder durch spezifische Anlagestile, die nur in bestimmten Marktphasen mit guten Ergebnissen aufwarten konnten. Gleichwohl wage ich keine Prognose.

Wächst das Private Banking mehr als bisher mit dem Investment Banking und dem Asset Management zusammen?

Einige Wettbewerber fahren diesbezüglich einen Ansatz, der sich nur schwer mit einer unabhängigen Beratung und moderaten Risiken verbinden lässt. Wir verfolgen hier eine andere Strategie. Unser Fokus auf reinem Private Banking gewährleistet kompetente und strikt unabhängige Beratung, die Einbindung in die ABN Amro bietet finanzielle Solidität und Sicherheit.

Welche Rolle spielen Unternehmenskunden/der Mittelstand für die Bethmann Bank?

Viele unserer Kunden sind klassische Unternehmer, die mit der Firma den Großteil ihres Vermögens erwirtschaftet haben. Unserem Verständnis nach ist es wichtig, im Sinne einer vorausschauenden Vermögensplanung zwischen dem unternehmerischen und dem privaten Vermögen zu unterscheiden. Die Betreuung in allen Fragen des privaten Vermögens einschließlich der Schnittstellen zum betrieblichen Vermögen übernehmen unsere Experten im Vertrieb und in den Fachabteilungen. Um insbesondere Familienunternehmern neben dem privaten Vermögensmanagement eine professionelle Unterstützung bei strategischen Unternehmensentscheidungen wie dem Kauf oder Verkauf von Unternehmen zu bieten, arbeitet die Bethmann Bank exklusiv mit der unabhängigen Beratungsgesellschaft Case Corporate Finance zusammen.