

# „Das bleibt ja alles in der Familie“

**Graf Krockow, Herr Janssen: Der Finanzchef verlässt die Sal.-Oppenheim-Tochter BHF-Bank. Sind das erste Auflösungserscheinungen?**

**Von Krockow:** Ingo Mandt verlässt die Bank aus persönlichen Gründen. Wir haben sehr gut zusammengearbeitet über fünf Jahre. Dietmar Schmid, ein alter Haudegen der deutschen Finanzwirtschaft, wird seinen Bereich mit übernehmen. Das neue Organigramm haben wir am Dienstag im Vorstand verabschiedet. Der Aufsichtsrat wird dies Ende der Woche tun. Es gibt keinen Bruch.

**Wie fest stehen Sie zur BHF-Bank?**

**Von Krockow:** Sehr. Die BHF ist fester Bestandteil des Konzerns. Es gibt keinen Verkauf und keine Verkaufsgespräche. Das ist etwas unglücklich gewesen im Frühjahr. Wir hatten damals eine Vielzahl von Kaufinteressen von in- und ausländischen Banken und einer ganzen Reihe von Nichtbanken. Dann haben wir – und das vielleicht nicht das Geschickteste – die Investmentbank Rothschild damit beauftragt, das zu sichten. Nach der Durchsicht haben wir gesehen, dass kein akzeptables Angebot von einem strategischen Investor vorlag. Wir haben daraufhin den Prozess abgebrochen – leider erst, nachdem es einige mediale Aufregung gab. Das hatten wir unterschätzt.

**Und das Wertpapierverwahrgeschäft – BHF Asset Servicing? Tut sich da etwas?**

**Janssen:** Wir hatten mit einem unserer Geschäftspartner darüber nachgedacht, ob er dort einsteigt oder es auf Dauer übernimmt. Das ist dann im Herbst 2008, als die Finanzkrise voll ausbrach, unterbrochen worden. Dann ist das Geschäft ausgegliedert worden. Es bringt jetzt einen stetigen Ertrag auch in schlechten Zeiten. Was damit geschieht, kann ich noch nicht sagen. Auf jeden Fall stehen die Gesellschafter hinter dem ertragreichen Geschäft der BAS.

**Werden Sie also in Kürze einen Teil verkaufen?**

**Janssen:** Was heißt in heutigen Zeiten in Kürze?

**Sagen wir, innerhalb der kommenden drei Monate ...**

**Janssen:** Nein, wir treffen keine Entscheidung nur um der Entscheidung willen.

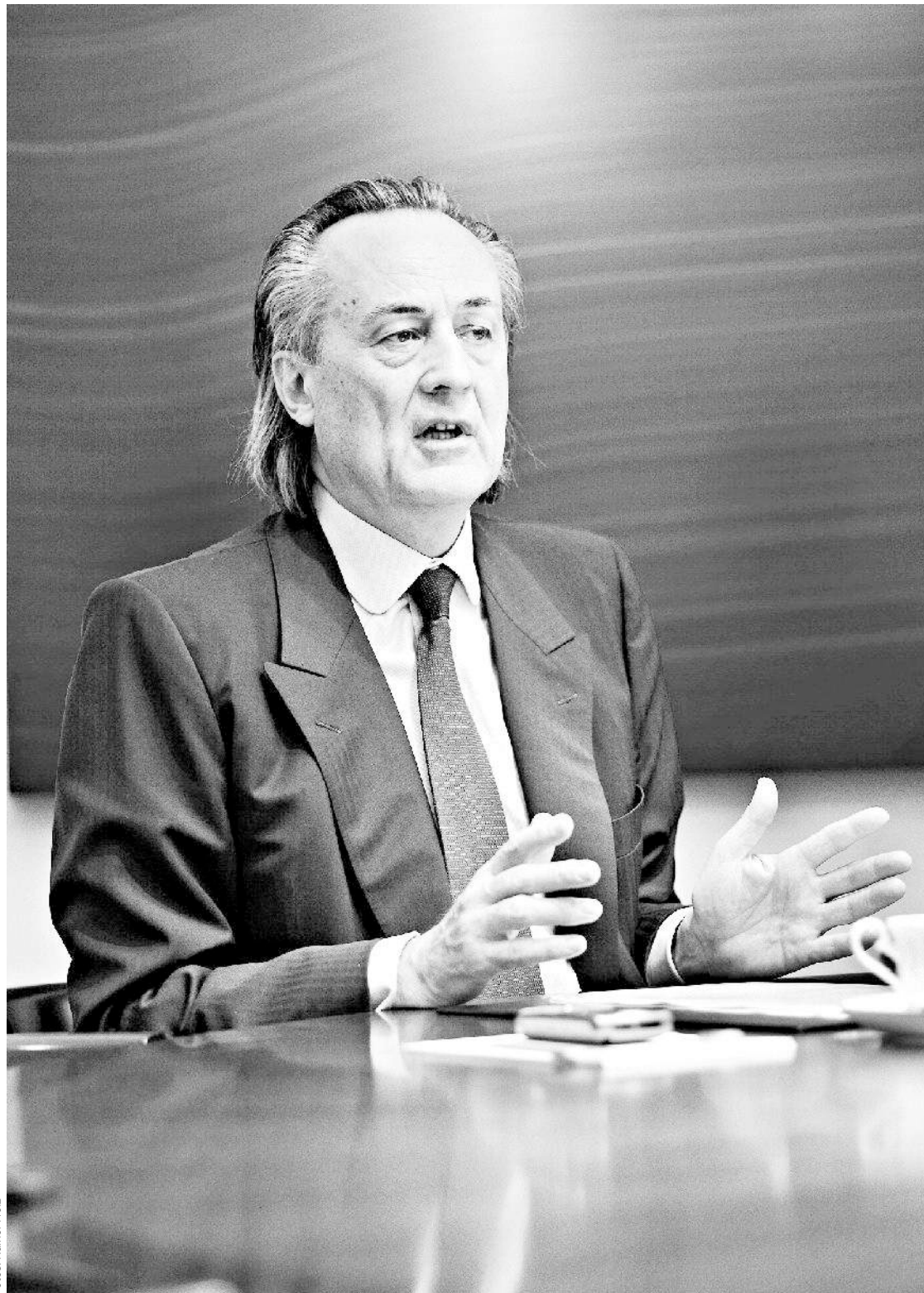
**Sie hatten am Wochenende Gesellschafterversammlung. Haben die Gesellschafter dort irgendetwas entschieden?**

**Von Krockow:** Die Gesellschafter wollten auf den neusten Stand gebracht werden. Ich kann nur so viel sagen: Die Gesellschafter haben entschieden, uns den uneingeschränkten Rückhalt zu geben, damit wir jederzeit handlungsfähig sind.

**Was ist denn notwendig?**

**Von Krockow:** Das werden wir zu gegebener Zeit entscheiden.

**Also wann?**



Gesellschafter Friedrich Carl Janssen: „Wir wissen, dass die Krise draußen noch nicht beendet ist.“

## DIE CHEFS VON SAL. OPPENHEIM über Staatshilfen und die Lage der Privatbank

**Von Krockow:** Die Gesellschafter wissen ja auch, was los ist draußen in der Welt – und sie stehen voll hinter der Bank. Das kann längerfristiger oder mittelfristiger sein – das bleibt ja alles in der Familie.

**Janssen:** Wir haben ein Rating A-. Wer hat denn so ein Rating in der deutschen Bankenlandschaft? Unter den Privatbanken sind wir die einzigen, die überhaupt ein Rating haben. Wir fühlen uns da wohl. Aber wir wissen auch, dass die Krise draußen noch nicht beendet ist ...

**Von Krockow:** Fortschreitet!

**Janssen:** Und wir wissen, dass Regulierungsmaßnahmen und weitere Kapitalanforderungen auf die Bankenwelt zukommen. Wann, wissen wir nicht genau. Klar ist aber: Wir passen unsere Bank an die Marktverhältnisse an. Sowohl auf der Kapital- als auch auf der Risiko-seite. Derzeit sind wir dabei, die Risiken abzubauen. Wenn wir dann neue Kapitalanforderungen bekommen, weil die Aufsichten sagen, Banken wie wir brauchen mehr als zwölf Prozent Gesamtkapital-

quote, müssen wir uns mit dem Thema beschäftigen. Für eine Kapitalerhöhung stehen die Gesellschafter zur Verfügung. Es ist wirklich total offen, was wir machen – und wir werden da auch nichts Kurzfristiges machen.

**Fitch spricht in seiner Ratingbegründung davon, dass man eine Kapitalerhöhung für das zweite Halbjahr 2009 erwartet. Erwarten Sie die auch?**

**Janssen:** Wir werden uns auf gar keinen Fall, auch nicht durch die Fitch-Bemerkung, in eine Situation bringen, dass Sie mit der Stoppuhr auf den 31. Dezember gucken. Nein. Was wir sagen, ist: Wir führen unsere Bank nach den Marktverhältnissen. Und wir gehen davon aus, dass sich das Bankvolumen sowohl im Investment-Banking als auch in der Vermögensverwaltung eine gewisse Zeit lang vermindern wird. Daran passen wir uns an.

**Es hieß, dass Fitch eine stärkere Herabstufung erwogen habe, die Bank dagegen Ein-**

**spruch eingelegt habe. Ist das so?**

**Janssen:** Nein. Es gab noch Gesprächsbedarf zwischen Fitch und uns. Fitch hatte eine Reihe von Fragen, die wir beantwortet haben und die dann zu dem A- geführt haben.

**In Berlin heißt es, dass die Bank in wenigen Wochen ihre Eigenkapitalquote stärken muss ...**

**Janssen:** ... wir haben keine Bemerkung von Fitch so interpretiert.

**In den nächsten Wochen ist also keine weitere Gesellschafterversammlung geplant, auf der man über weitere Maßnahmen berät?**

**Janssen:** Richtig.

**Das heißt, Informationen, dass innerhalb der nächsten Wochen Maßnahmen bei Sal. Oppenheim getroffen werden, um eine weitere Herabstufung zu verhindern, dementieren Sie?**

**Janssen:** Ja.

**Es ist nichts geplant in den nächsten Wochen?**

**Von Krockow:** Nein. Wir sehen dazu auch keine Veranlassung.

**Selbst im Bankenrettungsfonds Soffin sind Sie Thema ...**

**Janssen:** Das behaupten Sie. Wir wissen davon nichts.

**Wenn Sie zu dem Entschluss kämen, dass die Bank mehr Kapital braucht – könnten Sie sich vorstellen, einen externen Investor ins Boot zu nehmen?**

**Von Krockow:** Das steht zurzeit nicht zur Debatte.

**Können Sie es ausschließen?**

**Janssen:** Selbstverständlich.

**Ist der Schritt von vor zwei Jahren, nach Luxemburg zu gehen, aus heutiger Sicht, wo ein Finanzminister Steinbrück gegen Steueroasen wettet, eine Belastung?**

**Von Krockow:** Unser Entschluss, nach Luxemburg zu gehen, hat überhaupt keine steuerlichen Gründe gehabt. Wir sitzen ja hier in Köln und zahlen unsere Steuern. Es hatte damals eine Vielzahl von Gründen gegeben. Einer davon ist, dass Luxemburg ein wichtiger Finanzplatz für Family-Office-Aktivitäten ist. Wir haben die beiden größten Family-Offices in Luxemburg gekauft.

**Haben Sie in der Bank Vorsorge für Kreditausfälle getroffen, wie sie jetzt kommen werden?**

**Von Krockow:** Wir haben alle Vorkehrungen getroffen und auch Arcandor-Risiken schon verdaut. Ich bin aber skeptisch, was die Finanzierungskraft des geschwächten Finanzsektors unserer heimischen Wirtschaft angeht.

**Janssen:** In unseren Kreditportfolios sehen wir derzeit keine außergewöhnlichen Belastungen auf uns zukommen.

**Mit welcher Kernkapitalquote – Tier 1 – fühlen Sie sich denn wohl?**

**Janssen:** Unsere Gesamtkapitalquote liegt mit zwölf Prozent derzeit ja nahe bei der Tier-1-Quote,

die 10,7 Prozent beträgt. Damit haben wir ein gutes Gefühl. Das aufsichtsrechtliche Minimum ist deutlich überschritten. Auf der anderen Seite kann es in einer sich abzeichnenden Diskussion über Kapitalquoten sein, dass die Regeln geändert werden. Das beobachten wir wachsam.

#### Erwartet man von einer Privatbank wie Sal. Oppenheim einen höheren Puffer?

**Janssen:** Wir sind ja schon 50 Prozent über dem, was notwendig ist.

#### Die Schweizer Institute legen die Messlatte mittlerweile deutlich höher ...

**Janssen:** Gut, das sind Überlegungen, die wir auch sehen. Derzeit fühlen wir uns aber mit unserem Kapital gut ausgestattet.

#### Wie schätzen Sie den Finanzmarkt ein?

**Von Krockow:** Ich glaube, dass wir weltweit noch Verluste in Größenordnungen haben, die wir uns früher gar nicht vorstellen konnten. Das sind Billionen – die Zahl mit den zwölf Nullen. Das führt dazu, dass das Finanzsystem global – vor allem aber in den USA und Europa – angespannt bleiben wird. Und diese Anspannung trifft jetzt auf eine Realwirtschaft, die selbst in eine Rezession abgeglitten ist und dringend neue Kredite braucht. Die geschwächte Finanzwirtschaft ist politisch aufgerufen, zur Verfügung zu stehen, aber kann das gar nicht leisten, weil sie erstens im Kapital zu schwach ist und weil das Finanzsystem selbst in großer Unsicherheit lebt, der Interbankenmarkt nicht funktioniert und das Vertrauen nicht da ist.

#### So pessimistisch?

**Von Krockow:** Wir sind auf einer Achterbahnfahrt im Dunkeln nach unten. Die Lichter, die wir sehen, sind nur die Lichter, die die Richtung weiter nach unten anzeigen. Es gibt keine positiven Signale, die wir ernsthaft als Bodenbildung deuten könnten. Wir erleben eine Zeit, in der die Prämissen für Theorien wegfallen. Theorien für eine volle Funktionsfähigkeit der Märkte sind Makulatur. Die Selbstheilungskräfte der Märkte sind Makulatur, wenn Sie einen Punkt erreichen, an dem die Märkte nicht mehr funktionieren.

#### Nichts hilft?

**Von Krockow:** Da können Sie gar nicht mit Einzelmaßnahmen gegensteuern. Alle Maßnahmen des Staates und der Regulatoren sind richtig und gut, aber sie müssen weiter abgestimmt im internationalen Konzert dagegen arbeiten, weil die jetzigen Mittel zwar schon gewirkt haben, aber noch nicht genug, um das Vertrauen wieder herzustellen.

**Janssen:** Die Frage der Wirksamkeit staatlicher Maßnahmen ist interessant. In Deutschland sind die 480 Mrd. Euro an möglichen Hilfen bislang nicht vollständig abgerufen. Ich bin kein Finanzpolitiker, aber man müsste sich die Frage stellen, wie so etwas vielleicht operativ einfacher gestaltet werden könnte, damit die große Summe,



Matthias Graf von Krockow: „Wir sind in einer Achterbahnfahrt im Dunkeln nach unten. Lichter, die wir sehen, zeigen nur die Richtung nach unten an.“

### Sal. Oppenheim

#### Die Bank

Die Privatbank Sal. Oppenheim jr. & Cie. ist 220 Jahre alt. Durch die Übernahme der BHF-Bank 2005 wurde Sal. Oppenheim größte Privatbank Europas. 2007 verlegte sie den Konzernsitz nach Luxemburg. Die Finanzkrise bekam Sal. Oppenheim mit den Hauptaktivitäten Vermögensverwaltung und Investment-Banking voll zu spüren. Mit 144 Mio. Euro fuhr der Konzern den ersten Verlust seit dem Zweiten Weltkrieg ein. Die Eigentümer schossen 200 Mio. Euro Eigenkapital ein und übernahmen Beteiligungen wie die am mittlerweile insolventen Handelskonzern Arcandor. Vergangene Woche senkte Fitch die Bonitätsnote für Sal. Oppenheim von A auf A- und drohte mit einer weiteren Herabstufung.

#### Die Banker

**Matthias Graf von Krockow** steht seit mehr als einem Jahrzehnt an der Spitze von Sal. Oppenheim. 1984 kam der heute 60-Jährige zu Sal. Oppenheim, wurde 1986 persönlich haftender Gesellschafter und verantwortete das Privatkundengeschäft samt Immobilienaktivitäten. 1998 löste er Carl Otto Pöhl als Sprecher der persönlich haftenden Gesellschafter ab. **Friedrich Carl Janssen** ist seit 2002 bei der Bank und seit 2004 persönlich haftender Gesellschafter. Der heute 65-Jährige verantwortet die Finanzen und das Risikomanagement.

die zur Verfügung steht, tatsächlich in den Kreislauf kommt. Das wäre ein Punkt, die Kreditvergabe zu erleichtern.

#### Rechnen Sie für dieses Jahr nach wie vor mit schwarzen Zahlen?

**Janssen:** Wir haben immer gesagt, dass wir operativ mit schwarzen Zahlen rechnen. Davon gehen wir unverändert aus. Wir haben jetzt mit Arcandor einigen Aufwand – und es ist durchaus möglich, dass wir noch Aufwand haben werden, um die Kosten zu senken.

#### Aber unterm Strich wissen Sie es noch nicht.

**Janssen:** Wir wissen es noch nicht.

#### Wie hat sich das erste Halbjahr entwickelt?

**Janssen:** Wir haben allein in der Vermögensverwaltung im Kölner Bankhaus bis zur Jahresmitte etwa 1,7 Mrd. Euro Vermögenszuwachs. Davon hat die Marktentwicklung rund ein Drittel ausgemacht, Neugeld durch Kunden rund zwei Drittel. Wir haben 2009 bisher operativ schwarze Zahlen geschrieben.

#### Wird die Bank neu aufgestellt – eher in Richtung Vermögensverwaltung, weniger in Richtung Investment-Banking?

**Janssen:** Im Zertifikatengeschäft machen wir die Geschäfte nicht mehr, die sich als besonders problematisch herausgestellt haben. Wir hatten früher jedes Jahr rund drei Mrd. Euro Neugeschäft im Durchschnitt, das wird nicht wiederkommen. Aber wir werden Neugeschäft machen, jedoch mit niedrigem Risiko. In den ersten sechs Mo-

naten hat unser Zertifikatengeschäft schwarze Zahlen geschrieben. Das Geschäftsmodell der integrierten Vermögensverwaltung und Investmentbank werden wir aufrechterhalten.

**Von Krockow:** Die Kunden sind verunsichert, was sie machen sollen. Sie sind in Bundesanleihen oder Cash investiert und machen nur ganz gezielt einige Transaktionen. Die großen Drehereien gibt es bei uns nicht. Ich nenne es die neue Normalität. Das führt auch in der Vermögensverwaltung dazu, dass das Ertragsniveau, an das wir uns alle gewöhnt haben, nicht mehr so da ist. Aber die Kosten haben Sie ja trotzdem, da müssen wir ran.

#### Bisher gehen Sie von Kostensenkungen um 150 Mio. Euro aus. Müssen Sie Ihre Kosten stärker anpassen?

**Janssen:** Ich gehe unverändert davon aus, dass das Ertragsvolumen um 30 Prozent sinkt. Die Kosten senken wir nicht so stark.

**Von Krockow:** Wenn es im Herbst keine Verbesserungen gibt, müssen wir eine neue Sparrunde einleiten. Das ist alternativlos. Wir sind in einer neuen Realität angekommen. Die Zeiten werden noch eine Weile hart bleiben. Es gibt eine neue Normalität in der Vermögensverwaltung und im Investment-Banking. Die Ratings sind runtergegangen. Die Mitarbeiter müssen auf Boni verzichten, die Aktionäre auf Ausschüttung. Ich habe manchmal das Gefühl, dass diese Realität bei vielen noch nicht richtig angekommen ist. Wir können nicht mehr so weitermachen wie bisher.

#### Sondern?

**Von Krockow:** Wir müssen stringent durchgreifen. Wir sind Vollblut-Unternehmer mit Leidenschaft. Wir müssen da jetzt kämpfen und durch. Aber wir haben bisher bewiesen, dass wir da durchgekommen sind. Und das wird bei einer 220 Jahre alten Firma auch weiter so sein. Diese Krise hat uns härter getroffen, als wir je gedacht hätten – aber trotzdem kommen wir da durch.

#### Sie sagen, die Bank kommt durch die Krise. Kommt sie das ohne Hilfen und Garantien des Staates – sei es aus Berlin oder Luxemburg?

**Von Krockow:** Ja. Ich bin fest dieser Meinung.

#### Irgendwie passen eine Privatbank wie Sal. Oppenheim und Garantien auch nicht zusammen.

**Beide:** Nein, genau.

#### Blieben Sie in der jetzigen Viererkombination an der Spitze der Bank?

**Von Krockow:** Das will ich gar nicht sagen. Wir werden uns zu gegebener Zeit personell verstärken. Aber wir haben irgendwann auch einen Generationswechsel vor uns. Ich bin 60 Jahre alt geworden.

#### Aber ist nicht geplant, dass einer von Ihnen in den nächsten Monaten bereits ausscheidet?

**Von Krockow:** Nein. Wir sind zu viert – und wir werden das Schiff schon steuern. Wir werden uns langfristig eher personell verstärken.

Die Fragen stellten Nicole Bastian und Oliver Stock.