

BJÖRN HENDRIK ROBENS, ROLF FRIEDHOFEN

„Wir wollen eine Nischenbank sein“

Die BHF-Bank baut um, der Eigenhandel wird eingestellt. Mit den beiden Vorständen Björn Hendrik Robens und Rolf Friedhofen sprachen Nicole Bastian und Christian Panster.

Handelsblatt: In der Branche heißt es, die BHF-Bank sei schwerfällig, habe zu viele Mitarbeiter und ihre IT sei völlig veraltet – eine korrekte Analyse?

Björn Hendrik Robens: Nein. Wir sind dabei, uns sehr viel schlanker und effizienter aufzustellen. In den vergangenen Monaten haben wir etwa unsere Bilanz vollständig bereinigt und von Risiken befreit. Die entscheidenden Schritte sind gemacht.

Rolf Friedhofen: Anleihen aus den sogenannten PIIGS-Staaten haben wir nicht mehr in den Büchern. Bis Mitte dieses Jahres wurden diese Bonds vollständig veräußert. Im Nachhinein war das eine sehr gute Entscheidung – unsere Bilanz ist sauber. Sie können das sehr gut an der Bilanzsumme ablesen: 2010 betrug sie rund 15 Milliarden Euro, heute sind es noch acht.

Robens: 2003 waren es übrigens rund 60 Milliarden Euro.

Handelsblatt: Bleiben wir bei den Zahlen. 60 Prozent ihrer Mitarbeiter arbeiten in der Verwaltung – wir dachten, Sie führen eine Bank und keine Behörde?

Robens: Das ist zweifellos unverhältnismäßig. Wir sind dabei, dies zu ändern. Im IT-Bereich und der Verwaltung werden wie bereits angekündigt Stellen wegfallen. Am Dienstag haben wir gemeinsam mit dem Betriebsrat einen entsprechenden Interessenausgleich erzielt. Nachdem wir unsere Bilanz gesäubert haben, ist das der zweite Teil unserer Maßnahmen. Uns ist das nicht leicht gefallen. Außerdem schließen wir unseren Eigenhandel. Wenn wir am Markt bestehen und erfolgreich sein wollen, sind diese Schritte zwingend notwendig.

Handelsblatt: Aber wie kommt ein solches Missverhältnis zustande?

Robens: Wir können nicht verhehlen, dass sich in den vergangenen Jahren ein gewisser Reformstau ergeben hat.

Handelsblatt: Wie wird das Kräfteverhältnis nach dem Umbau aussehen?

Friedhofen: Künftig sollen nur noch 40 Prozent in der Verwaltung arbeiten und 60 Prozent im direkten Kundengeschäft.

Handelsblatt: Was soll dabei rausspringen, also wie hoch soll die Rendite der schlanken BHF künftig sein?

Robens: Die Gesamtrendite vor Steuern soll mittelfristig im zweistelligen Bereich liegen, zwischen 10 und 15 Prozent. Das können wir mit einem sehr risikoarmen Geschäftsmodell auch nachhaltig erreichen. Durch den Abbau der Risiken haben wir zudem unsere Kapitalausstattung deutlich gestärkt. Unsere Kernkapitalquote beträgt 15 Prozent.

Handelsblatt: Klingt doch passabel; trotzdem zieht sich der Verkauf der BHF hin. Wann bekommen Sie endlich einen neuen Eigentümer?

Robens: Sie werden Verständnis dafür haben, dass wir uns dazu nicht äußern können.



BHF-Vorstände Björn Hendrik Robens (rechts) und Rolf Friedhofen

Bernd Rosefeldt für Handelsblatt

VITAE

Björn Hendrik Robens (41) ist seit 2005 bei der BHF-Bank. Er leitete zunächst den Bereich Private Banking, die Beratung vermöglicher Kunden. Im Januar 2008 wurde er in den Vorstand berufen, dort verantwortlich für Private Banking und Asset-Management. Er trat die Nachfolge von Louis Graf von Zech an – einem der dienstältesten Privatbankiers in Frankfurt. Seit August vergangenen Jahres ist Robens Sprecher des Vorstands. Bevor er zur BHF-Bank kam, arbeitete er für die Beratungsgesellschaften KPMG, Ernst & Young sowie Roland Berger.

Rolf Friedhofen (53) gehört ebenfalls seit August 2010 dem Vorstand der BHF-Bank an. Er ist zuständig für Finanzen und Personal. Zuvor war Friedhofen mehrere Jahre Finanzvorstand bei der Hypo-Vereinsbank (HVB) in München. Außerdem war er für Pricewaterhouse Coopers (PwC) und KPMG tätig.

Handelsblatt: Die Stimmung bei den Mitarbeitern dürfte doch im Keller sein.

Robens: Die Situation war und ist sehr herausfordernd für uns. Trotzdem haben sich die Mitarbeiter nicht ablenken lassen von außen und sind den Weg mitgegangen; keiner der Leistungsträger hat uns verlassen. Dafür sind wir sehr dankbar. Für unsere Mitarbeiter und die vielen Personalberater dürfte das dagegen äußerst frustrierend sein.

Handelsblatt: Lassen wir den Verkaufsprozess mal beiseite, wie soll die BHF-Bank künftig aussehen, wofür soll sie bei der Kundenschaft stehen?

Robens: Wir sind bereits heute eine der performancestärksten Privatbanken in Deutschland. Künftig wollen wir eine noch schlankere und flexiblere Bank sein. Mit einer klaren Fokussierung auf die Kundengruppe der Unternehmerfamilien. Wenn Sie wollen, kehren wir damit zurück zu unseren Wurzeln. Schon früher waren die Industriellenfamilien sehr wichtige Partner für uns.

Friedhofen: In diesem Jahr sind uns Kundengelder in Höhe von einer Milliarde Euro zuge-

flossen. Rund 90 Prozent davon stammten von Unternehmerfamilien, die zehn Millionen Euro und mehr bei uns angelegt haben.

Handelsblatt: Im Fokus steht also die Vermögensberatung?

Robens: Nicht nur. Der Beratungsbedarf dieser Kundengruppe ist vielfältig. Zuletzt haben wir beispielsweise viele Mandate im M&A-Geschäft bekommen. Mit Derby Cycle haben wir einen typischen Mittelständler erfolgreich an die Börse gebracht. Ein weiteres wichtiges Thema für unsere Kunden sind die Emerging Markets: Wie finden kleinere deutsche Unternehmen Zugang zu diesen lukrativen Märkten? Genau da liegt unsere Beratungskompetenz.

Handelsblatt: Unternehmerfamilien, Fokussierung – die BHF-Bank ist fast schon erschreckend bescheiden geworden.

Robens: Ich habe neulich zu einem Kunden gesagt, dass gerade nicht die Zeiten sind für Flausen und Träumereien. Wir sollten realistisch sein – was können wir gut, was können wir nicht so gut. Wir sind keine paneuropäische Investmentbank. Wir werden es auch nie sein.

Friedhofen: Die Zeiten haben sich verändert, die Finanzmärkte sind internationaler geworden. Es gibt sehr viele große Spieler im Markt, mit denen wir im Massengeschäft nicht mithalten können und wollen. Wir sind keine Universalbank mehr, sondern wollen ganz bewusst eine Nischenbank sein.

Handelsblatt: Branchenkenner rechnen damit, dass der wachsende Wettbewerb zu weiteren Übernahmen führen wird, was sagen Sie?

Robens: Der Druck auf die Margen und die tendenziell steigenden Kosten der Branche werden dazu führen, das sehe ich auch so.

Handelsblatt: Welche Rolle spielt die BHF-Bank dabei?

Robens: Wir wollen Konsolidierungsplattform sein. Die BHF-Bank hat die Größe und die Stärke, andere Häuser aufzunehmen. In den vergangenen Jahren hatten wir mehrere Angebote, etwa von Vermögensverwaltern, die eine Nachfolgeregelung gesucht haben.

Friedhofen: Wir sind dabei, unsere IT-Prozesse deutlich zu verschlanken. Wir schaffen eine Plattform, die skalierbar ist. Wir haben also die Möglichkeit, weiteres Geschäft aufzunehmen, ohne dass unsere Kosten deutlich steigen.

Handelsblatt: Bald ist Weihnachten, was wünschen Sie sich?

Robens: Mein Wunschzettel ist gar nicht so lang. Vieles habe ich bereits bekommen. Wir hatten den Mut, die entsprechenden Maßnahmen umzusetzen. Wir sind Kapitane eines

kleinen Schiffes; das Schiff liegt im Hafen, das Deck ist geschrubbt – und wir sind bereit zum Auslaufen.

Handelsblatt: Was sagt die Deutsche Bank, ihr Noch-Reeder dazu? Hat sie Ihnen den Sparkurs verordnet?

Robens: Die Deutsche Bank hat uns zu jeder Zeit unterstützt und konstruktiv begleitet, uns dabei aber alle Freiheiten gelassen. Wir können uns dafür nur ausdrücklich bedanken.

Handelsblatt: Herr Robens, Herr Friedhofen, wir danken Ihnen für das Interview.



Die BHF-Vorstände Björn Hendrik Robens und Rolf Friedhofen im Gespräch mit Nicole Bastian und Christian Panster.