

IM INTERVIEW: STEPHAN SCHRAMEIER

„Wir haben auf zu vielen Hochzeiten getanzt“

Der Warburg-Bank-Vorstand über Folgen des Cum-ex-Skandals, die Gesellschafterfrage, über Kundenvertrauen und die Neuausrichtung des Geschäftsmodells

Der im vergangenen Jahr umformierte Vorstand richtet die Warburg Bank neu aus. Davon, dass das in die Cum-ex-Affäre verwickelte Hamburger Traditionsinstitut eine Zukunft als eigenständige Privatbank im Familienbesitz hat, ist Marktvorstand Stephan Schrameier überzeugt, wie er im Interview erläutert.

Börsen-Zeitung, 16.9.2023

■ Herr Schrameier, die Warburg Bank blickt in diesem Jahr auf 225 Jahre seit ihrer Gründung zurück. Wie wird gefeiert?

Wir würdigen dieses Jubiläum mit Veranstaltungen für unsere Kunden und für unsere Mitarbeiter. Zudem blicken wir in einem Magazin auf die Geschichte unserer Bank zurück. Auf eine große Feier verzichten wir.

■ Warum?

Wir nehmen Rücksicht auf die schwierige Phase in den vergangenen Jahren für die Bank, für ihre Beschäftigten und für ihre Eigentümer.

■ Einer der beiden Hauptgesellschafter der Bank, Christian Olearius, muss sich in Kürze wegen des Vorwurfs der schweren Steuerhinterziehung im Zusammenhang mit den sogenannten Cum-ex-Aktengeschäften vor Gericht verantworten. Es stellt sich die Frage, wie es für die Bank weitergeht.

Das ist eine Frage, die auf der Gesellschafterebene zu beantworten ist. Wir im Vorstand der Bank können dazu keine Stellung nehmen.

■ Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation für die Bank vor dem Hintergrund der Diskussionen und Spekulationen über Nachfolgeregelungen, die sich auch schon aufgrund des Lebensalters der Gesellschafter Christian Olearius und Max Warburg ergeben?

Die Bank ist vollständig handlungsfähig. Auf die operative Entwicklung nehmen die Gesellschafter keinen Einfluss. Wie alle Banken unterliegen auch wir der Überwachung durch die Bankenaufsicht. Wir haben regulatorische Vorgaben zu beachten und stehen im engen Austausch mit der Aufsicht. Aber operativ gibt es keine Einschränkungen. An Gesprächen über die künftige Gesellschafterstruktur der Bank und über mögliche Veränderungen ist der Vorstand nicht beteiligt.

■ Wird die Warburg Bank ein 250-jähriges Jubiläum im Familienbesitz erleben?

Da bin ich zuversichtlich. Es gibt nicht viele Banken in Deutschland, die auf eine Geschichte von 225 Jahren zurückblicken können. Das ist eine stolze Zahl. Die erreicht man nur, wenn man in der Lage ist, sich immer wieder neu zu erfinden. Gerade die Geschichte der Warburg Bank zeigt, dass ihren Eigentümern das immer wieder gelungen ist. Dieses Bewusstsein ist tief in der Bank und bei ihren Gesellschaftern verwurzelt.

■ Sie meinen, das gilt auch nach Veränderungen im Eigentümerkreis.

Ja. Die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Veränderung gehört, wenn Sie so wollen, zur DNA der Warburg Bank. Deshalb bin ich optimistisch, was die Zukunft des Instituts angeht. Auch in einer sich immer mehr digitalisierenden Welt gibt es Nachfrage nach persönlicher Beratung. Das gilt für Privatkunden ebenso wie für institutionelle und für Firmenkunden. Auf diesem Bedarf nach Beratung basiert das Geschäftsmodell der Bank von Anfang an. Wir müssen unsere Profitabilität verbessern, keine Frage. Wir müssen die Erträge steigern und die Kosten in einem Umfeld mit immer strengeren regulatorischen Anforderungen im Griff behalten. Das ist nicht leicht. Aber wir befinden uns auf einem guten Weg. Das Geschäftsmodell der Warburg Bank funktioniert.

■ Das Vertrauen in die Warburg Bank hat gelitten. Die Aufarbeitung der Cum-ex-Affäre dauert an, und der Name der Bank taucht in der Berichterstattung darüber immer wieder auf.

Es stimmt: Die Cum-ex-Thematik hat die Bank in den vergangenen Jahren stark belastet, und zwar in mehreren Dimensionen. Die finanziellen Auswirkungen bestanden vor allem in Steuernachforderungen, die letztlich von den Gesellschaftern beglichen worden sind. Das hat der Bank sehr geholfen, es ging schließlich um



Foto: MM/Warburg

ZUR PERSON

Gemeinsam mit Markus Bolder, der für den Marktfolgebereich zuständig ist, bildet Stephan Schrameier seit 2022 den Vorstand der Hamburger Warburg Bank. Der für die Marktbereiche verantwortliche Wirtschaftsmathematiker arbeitet seit einem Vierteljahrhundert im Finanzsektor. Vor seinem Wechsel zu dem Privatbankhaus war der 50 Jahre alte gebürtige Berliner im Zuge der Entscheidung Großbritanniens zum EU-Austritt als Vorstand der britischen Standard Chartered Bank in Frankfurt am Aufbau der Geschäftsstelle der Auslandsbank beteiligt und für das kontinentaleuropäische Kapitalmarktgeschäft zuständig. Knapp 20 Jahre dauerte seine Karriere in unterschiedlichen Funktionen bei der Deutschen Bank in Frankfurt und London. Der dreifache Vater nennt Lesen, Theater- und Opern-Besuche sowie Laufen als Hobbys.

einen Betrag von rund 250 Mill. Euro, über den unsere Gesellschafter der Warburg Gruppe eine Übernahme zugesagt hatten. Es musste aber über einige Jahre hinweg intern auch viel gearbeitet werden, was die Führung und einzelne Abteilungen der Bank stark beansprucht hat. Im täglichen Umgang mit Kunden waren die Mitarbeiter der Bank von der Thematik stark betroffen. Es war in Anbetracht der Berichterstattung über die Thematik, die auch andere Institute, aber eben sehr stark die Warburg Bank im Blick hat, nicht einfach, positiv zu bleiben und das Haus mit Stolz zu vertreten. Die Außenwirkung ist, dass durch die Thematik unser Geschäft gelitten hat.

■ Die Bank hat Kunden verloren.

Ja, wir haben Kunden verloren, etwa kirchliche Einrichtungen und Stiftungen. Aber viele Kunden, die unsere Schwierigkeiten sehr wohl gesehen haben, zugleich jedoch unsere Beratung und Produkte auch schätzen, sind uns erhalten geblieben. Dafür sind wir dankbar.

■ Wie viele Kunden bzw. welches Kundenvermögen hat die Bank die Verwicklung in die Cum-ex-Affäre gekostet? Das lässt sich nicht genau abgrenzen und beziffern.

■ Sie sind seit 2022 Marktvorstand der Warburg Bank. Wie wird das Institut von Kunden wahrgenommen?

Dass die Bank in der Berichterstattung über die politische und juristische Aufarbeitung der Cum-ex-Thematik immer wieder genannt wird, obwohl Steuernachforderungen beglichen und personelle Konsequenzen in der Besetzung der Bankor-

über sehr tiefe Kenntnisse in verschiedenen Markt Bereichen, in denen sie tätig ist. Natürlich würden wir gerne noch mehr neue Kunden gewinnen, als es derzeit der Fall ist. Aber wir geben wegen der Cum-ex-Thematik nicht bei Konditionen nach. Wir müssen keinen Warburg-Discount anbieten, um neue Kunden zu gewinnen. Wir sehen gerade bei Produkten, die uns wichtig sind, eine gute Nachfrage und gute Transaktionen.

■ Wie sieht es bei jüngeren Zielgruppen aus?

Ich nenne Ihnen ein Beispiel: Unsere Kunden in der Vermögensverwaltung sind tendenziell älter, hier ist der Generationswechsel ein Thema. Mit der digitalen Vermögensverwaltung haben wir ein modernes Instrument, das die jüngere Generation anspricht. Eine Expertengruppe im Haus setzt sich mit Krypto-, mit Blockchain-Themen auseinander. Wir planen mit weiteren Produkten, die auch die jüngeren Zielgruppen ansprechen.

■ Innerhalb der Warburg-Geschäftsführung hat es in den vergangenen sechs Jahren rund ein Dutzend Wechsel gegeben. Das ist für ein Privatbankhaus, dessen Geschäft auf langjährigen persönlichen Beziehungen zu seinen Kunden beruht, gravierend.

Häufige Wechsel an der Spitze sind für jede Organisation kein gutes Zeichen. Ich möchte an dieser Stelle nicht kommentieren, warum es in den vergangenen Jahren zu den Wechseln in der Führung unserer Bank kam. Markus Bolder und ich sind auf jeden Fall bestrebt, für Kontinuität zu sorgen. Natürlich hängt das vor allem von der Sichtweise der Gesellschafter ab. Aber wir können sagen, dass wir einen sehr starken Rückhalt von den Eigentümern und aus dem Aufsichtsrat spüren.

■ Was sagt die aktuelle Fluktuationsrate in der Belegschaft aus?

Eine Fluktuationsrate von knapp 10% ist zu hoch. Auch hier müssen wir zu einer Verbesserung kommen, das haben wir uns im Vorstand fest vorgenommen. Die Wirtschaft insgesamt hat mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen, viele Branchen in Deutschland stehen vor der Herausforderung, ausreichend Personal zu finden. Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu stärken, nutzen wir verschiedene Instrumente, darunter Karriereprogramme, Homeoffice- und Teilzeitregelungen. Womit wir aber auch punkten können, ist der starke Zusammenhalt im Unternehmen.

■ Wie viele Mitarbeiter wird die Warburg Bank künftig beschäftigen?

Wir werden bei etwa 570 Vollzeitstellen liegen.

■ Sie kürzen auch bei Personalkosten, um effizienter zu werden. Die Verluste in den vergangenen Jahren wären auch ohne die Verwicklung der Bank in den Cum-ex-Skandal angefallen.

Ganz klar: Die Ergebnisse, die die Bank in den vergangenen Jahren erwirtschaftet hat, sind nicht zufriedenstellend. Eine Bank muss eine gesunde Rendite erwirt-

schaften, um mit einer robusten Kapitalausstattung durch verschiedene Zyklen zu kommen. Die Ergebnisse der vergangenen Jahre sind aber tatsächlich nicht allein auf die Cum-ex-Thematik zurückzuführen. Die Profitabilität zu sichern, hat während der Niedrigzinsphase viele Banken beschäftigt.

■ Die Bewältigung der Cum-ex-Affäre hat insofern auch ihren Tribut gefordert, dass operative Schwächen nicht adäquat begegnet wurde.

Das liegt auf der Hand. Dem tragen wir ja jetzt auch mit der strategischen Neuausrichtung der Bank Rechnung. Diese Neuausrichtung hat für Rückstellungen, Abschreibungen und Wertberichtigungen und damit neben anderen Faktoren wie dem abnehmenden Kapitalmarktgeschäft für den Verlust von knapp 35 Mill. Euro im vergangenen Jahr gesorgt. Wir haben bewusst alle erkennbaren Belastungen im Zuge der Neuausrichtung im Abschluss des vergangenen Geschäftsjahres verarbeitet, um uns in diesem und im kommenden Jahr auf die Transformation konzentrieren zu können.

■ Warum eine Neuausrichtung?

Das Geschäftsmodell war in Teilen zu breit aufgestellt, was zu hohen Kosten verursacht hat. Wir haben auf zu vielen Hochzeiten getanzt, wenn Sie so wollen. Um uns auf unsere Kerngeschäfte zu konzentrieren, haben wir uns von Gesellschaften und Beteiligungen getrennt. Den Verkauf unserer 60-Prozent-Beteiligung an der Warburg Hyp haben wir Anfang Juni abgeschlossen. Auch die Warburg Invest und die Anteile an W&Z Fintech haben wir veräußert. Mit Blick auf die Bedürfnisse unserer Kunden sind wir künftig mit dem Private Banking, dem Corporate- und Investment Banking sowie dem Assetmanagement in drei anstatt in vier Geschäftsfeldern unterwegs.

■ Zu welchen Bedingungen wurden die Geschäfte verkauft?

Teilweise haben wir Abschreibungen vorgenommen, teilweise einen Buchgewinn erzielt. In Summe gleichen sich die Effekte in etwa aus. Wir reduzieren im Rahmen unseres bis 2024 laufenden Strategieprojektes die Kostenbasis. Wir haben mit Braunschweig und Osnabrück zwei von insgesamt zehn Private-Banking-Standorten in Deutschland geschlossen. Ferner haben wir über ein Freiwilligenprogramm 50 Stellen abgebaut. Durch einen Mix von Maßnahmen auf der Kosten- und auf der Ertragsseite wollen wir im kommenden Jahr ein Aufwand-Ertrags-Verhältnis von 80% und eine Eigenkapitalrendite von 8% erreichen.

■ Kommen mehr Impulse für die Verbesserung von der Ertrags- oder von der Kostenseite?

Geplant ist, dass die Ertragsseite etwa 60% zu Verbesserung der Profitabilität beiträgt, die Kostenseite 40%. Nach der Zinswende der Notenbanken sehen wir wie andere Kreditinstitute auch stärkere Zinsergebnisse, während der Provisionsüberschuss, der auch 2022 unsere größte

Ertragsquelle war, zuletzt schrumpfte. Der Anstieg des Marktzinsebenen hat sich negativ auf die Emissionsaktivitäten an den Kapitalmärkten ausgewirkt. Es finden nach wie vor nur wenige Transaktionen statt. Das bekommen wir zu spüren, weil wir ein starkes Equity-House sind. Wir sind der Aktienresearchanbieter in Deutschland, der mit über 200 Unternehmen die meisten Werte abdeckt.

■ Wie kommen Sie mit der Verlagerung der Ertragsströme zurecht?

Ein stärkerer Ergebniseinfluss durch den Zinsüberschuss und ein ausbalancierteres Verhältnis zwischen Zins- und Provisionsüberschuss sind sicherlich vorteilhaft. Erträge in der Vermögensverwaltung sind tendenziell stabiler als Kapitalmarkterträge, die aber schneller wachsen und einen höheren Ergebnisbeitrag liefern können. Insofern kommt es auf einen gesunden Mix an.

■ Mit welcher Zinsentwicklung rechnen Sie?

Wir gehen davon aus, dass der aktuelle Zinszyklus seinen Höhepunkt erreicht hat, Indikatoren weisen auf eine wirtschaftliche Abschwächung hin. Daher ist beim Zinsergebnis nicht mit größeren Steigerungen zu rechnen. Gleichzeitig werden die Kapitalmärkte wieder aktiver, Unternehmen werden sich wieder mehr über Kapitalmärkte refinanzieren. Damit werden wir beim Provisionsergebnis auch wieder einen Anstieg sehen.

■ Was heißt das für 2023?

Wir liegen 2023 im Plan, was unsere Erträge angeht. Natürlich spüren wir Inflationseffekte auf der Kostenseite. Wir behalten die Kosten genau im Blick und werden gegebenenfalls auch weitere Einsparungen prüfen. Inflationseffekte lassen sich im Markt nur bedingt weitergeben.

Wir halten eine Cost-Income-Ratio von 80% für ein gutes und realistisches Ziel für ein Bankhaus wie die Warburg Bank.

■ Hat denn die Bank jetzt eine dauerhaft tragfähige Aufstellung?

Wir haben die richtige Aufstellung. Kleinere Adjustierungen sind nicht auszuschließen, aber mit unserer Positionierung im Privatkunden-, im Firmenkunden- wie auch im institutionellen Geschäft fühlen wir uns wohl. In unserem Corporate- und Investmentbankgeschäft rechnen wir uns gute Wachstumschancen aus, die wir beispielsweise mit einem neuen Debt-Fonds im Immobilienbereich nutzen wollen. Aufgabe wird es nun sein, das Produktangebot mit Blick auf Marktgegebenheiten sinnvoll zu erweitern, die Ertragslage zu verbessern und effizienter zu werden. Dazu gehört auch, voraussichtlich bis 2026 ein neues Kernbanksystem zu etablieren.

■ Wird die Sanierung der Warburg Bank mit dem Kernbanksystemwechsel 2026 abgeschlossen sein?

Ich würde nicht von Sanierung sprechen.

■ Sie verkaufen Firmenteile, schließen Standorte, bauen Personal ab, modernisieren die IT-Struktur: Wie würden Sie dieses Vorgehen bezeichnen?

Es handelt sich um eine Fokussierung unseres Geschäfts, die bis 2024 abgeschlossen sein wird. Damit gehen Stellenabbau und eine Verkleinerung des Standortnetzes einher. Wir sind zuversichtlich, dass alle bereits ergriffenen Maßnahmen zu einer deutlichen Ergebnisverbesserung führen werden.

■ Ein Aufwand-Ertrag-Verhältnis von 80% ist auf Dauer ausreichend?

Wir sind keine Digitalbank, sondern stark in der persönlichen Beratung. Wir halten eine Cost-Income-Ratio von 80% für ein gutes und realistisches Ziel für ein Bankhaus wie die Warburg Bank. Ob wir zu einer neuen Einschätzung kommen werden, wenn wir das Ziel erreicht haben, ist abzuwarten.

Das Interview führte Carsten Stevens.