

„Weitere Zukäufe sind immer denkbar“

Wolfgang Driese hat an der Spitze der DVB Bank die einst verschlafene Bahn-Tochter zu einem der weltweit führenden Transportfinanzierer gemacht. Im Gespräch mit der „Deutschen Seeschiffahrt“ positioniert er die Bank als Qualitätsanbieter mit starkem Wachstumswunsch. Fotos: Stefan Kiefer

DEUTSCHE SEESCHIFFFAHRT: Wie hat sich die DVB Bank in zehn Jahren verändert?

WOLFGANG DRIESE: Als ich vor genau zehn Jahren zur Bank kam, die damals noch als Deutsche Verkehrs-Kreditbank firmierte, war es eine andere Bank. Sie war ausschließlich in Deutschland aktiv und hatte praktisch keinen Bezug zum Verkehrsgeschäft. Sie war eine allgemeine Geschäftsbank ohne jeglichen Fokus. Mit diesem Gemischtwarenladen konnte man nicht profitabel werden.

DS: Was haben Sie geändert?

DRIESE: Wir haben alle alten Aktivitäten in den darauf folgenden Jahren eingestellt. Wir haben ein Flugzeugkreditportfolio einer japanischen Bank und eine holländische Schifffahrtbank dazugekauft. Der Name hat uns eigentlich gesagt, was das Programm werden sollte. Wir hatten davon nur gar nichts im Portfolio.

DS: Welche Art Bank sind Sie heute?

DRIESE: Wichtig ist, dass wir nicht mehr

eine reine Kreditbank sind, sondern uns viel weiter spezialisiert haben. Wir sind also sowohl eine Kreditbank als auch eine Investmentbank und werden eines Tages wahrscheinlich mehr eine Merchant Bank sein. Dabei bleibt die Finanzierung weiter eine Kernfunktion der DVB.

DS: Gibt es national oder international eine vergleichbare Bank?

DRIESE: Wir haben bis heute in der ganzen Welt keine Bank gefunden, die so ausschließlich auf den Transportsektor fokussiert ist wie wir. Zuerst war es nur ein Werbespruch, jetzt könne wir das nachweisen: Wir sind einmalig.

DS: Aber es gibt doch andere große Player im Markt?

DRIESE: Es gibt natürlich Großbanken, die haben Schifffahrt und/oder Aviation im Angebot. Aber da sind das dann oftmals zwei oder drei Prozent der weltweiten Bilanzsumme. Die Frage ist wie bei einer solchen relativen Bedeutung dieser Bereiche in

einer Abschwungphase reagiert wird. Wir dagegen haben nichts Anderes und stehen damit in allen Phasen zur Verfügung.

DS: Aber Sie haben die DZ Bank als Muttergesellschaft, die ja auch nicht klein ist?

DRIESE: Das ist richtig, aber es gibt keine unmittelbaren Geschäftsbeziehungen zur DZ Bank. Wir sind für sie mehr ein Finanzinvestment. Allerdings ein gutes, bei 20 Prozent Return on Equity!

DS: Wäre es nicht ein guter Zeitpunkt für die DZ Bank, Ihre Bank zu verkaufen?

DRIESE: Die Dinge bewegen sich immer. Vor vier Jahren wurde das einmal ernsthaft überlegt, denn wir sind keine Kernaktivität der DZ Bank. Aber zurzeit gibt es keinerlei Anzeichen dafür.

DS: Könnten Sie sich eine Fusion oder einen Zukauf vorstellen, um weiter zu wachsen?

DRIESE: Weitere Zukäufe sind immer denkbar. Wir sind ja in unserer heutigen Form erst durch die beiden erfolgreichen Käufe entstanden. Man kann sich den Zeitpunkt ja nie genau aussuchen. Aber wenn überhaupt, dann erst in einer Phase, in der sich andere aus dem Geschäft zurückziehen. Im Moment ist zuviel Euphorie im Markt.

DS: Werden Sie in Zukunft in Hamburg oder an anderen deutschen Schifffahrtstandorten auffälliger auftreten?

DRIESE: Wir haben ja ein Büro am Hamburger Ballindamm. Und wir haben unser Personal dort aufgestockt, denn wir wollen unser Geschäft mit deutschen Kunden gerne erheblich ausbauen.

DS: Warum ist ihr Marktanteil in Deutschland so klein? Sind Sie im Kreditmonitoring für deutsche Kunden zu streng? →

STICHWORT DVB BANK

Vortäuferinstitut der DVB Bank AG ist die 1923 von mehreren Banken in Berlin gegründete Deutsche Verkehrs-Kredit-Bank AG. 1924 übernahm die Reichsbahn zunächst 51% des Aktienkapitals und 1925 die vollständige Kontrolle. 1949 wurde der Sitz der Bank, nunmehr eine Tochter der Deutschen Bundesbahn, nach Frankfurt am Main verlagert. 1988 wurde die Bank an die Börse gebracht und 24,9% des Aktienkapitals breit gestreut. 1995 stieg die DZ BANK (vormals DG BANK) als Mehrheitsaktionär ein und baute schrittweise ihren Anteilsbesitz bis auf gegenwärtig 93,2% aus. 1999 kam es zu einer Umfirmierung der Bank in Deutsche Verkehrs-Bank AG. Im Jahr 2002 erfolgte eine nochmalige Umfirmierung zur DVB Bank AG.

→ **DRIESE:** Nein, das würde ich nicht sagen. Der deutsche Markt ist weiterhin „overbanked“. Die Kunden sind verwöhnt. Es gibt für die Schifffahrt eine Reihe Spezialbanken, die bei den Konditionen eine größere Beweglichkeit zeigen. Wir wollen uns auf der Qualitätsseite positionieren.

DS: Spüren Sie denn, dass Ihr Angebot wahrgenommen wird?

DRIESE: Ja, dafür gibt es sehr konkrete Anzeichen. Ich bin sicher, dass unsere Qualitäten gerade in der Beratung noch viel stärker zum Tragen kommen, wenn die Phase der starken Überzeichnung zu Ende geht.

DS: Sie sagen, Sie suchen nur Chancen jenseits des „Mainstreams“? Mit welcher Art Ideen sollten Kunden zu Ihnen kommen?

DRIESE: Die deutschen Reeder sind sehr erfolgreich im Containermarkt. Trotz der Ordersituation gibt es da noch viele Nischen, die lohnenswert sein können. Es gibt andere Segmente wie den Offshore-Bereich, die sehr interessant sind. Aber es kommt immer auf das einzelne Asset, auf das einzelne Projekt an. Wir möchten mit einem Kunden zur beiderseitigen Zufriedenheit gerne zehn Jahre und länger zusammen sein.

DS: Werden Sie sich an bestimmten internationalen Standorten stärker aufstellen?

DRIESE: Wir sind ja schon sehr breit aufgestellt. Rotterdam ist unsere Schifffahrtzentrale, dazu kommen Hamburg, Piräus, London, Bergen, New York, Singapur und Hongkong. Wir haben uns intensiv mit dem Mittleren Osten beschäftigt, aber zurzeit ist die weltweite Abdeckung sehr zufriedenstellend.

DS: Die Börsengänge von Schifffahrtsunternehmen nehmen in New York und Singapur und selbst in Deutschland zu. Können Sie so etwas auch begleiten?

DRIESE: Wir haben in New York eine eigene Abteilung dafür und haben schon Firmen mit an die Börse begleitet. Ganz wichtig ist mir, dass wir dazu für Schifffahrtfirmen, die so etwas planen, eine umfassende Beratungskompetenz haben.

DS: Sie haben sich von Ihrer Unit Transport Infrastructure getrennt. Warum?

DRIESE: Das war eine schwere Entscheidung. Die Abteilung hatte 2006 das beste Jahresergebnis in der Geschichte bei uns abgeliefert. Aber Infrastrukturmaßnahmen erreichen oft Größenordnungen von Milliardenpro-

jekten. Wir können da nicht führend werden, wir können nicht Konsortialführer werden. Wir wollen aber in den Bereichen, in denen wir tätig sind, führend sein. Daher haben wir uns entschlossen, unsere Engagements auslaufen zu lassen.

DS: Ist das nicht ungewöhnlich? Ausgerechnet jetzt boomen beispielsweise Hafenprojekte und erzielen Spitzenwerte?

DRIESE: Wir lieben Assets, die man bewegen kann. Ein Flugzeug oder ein Schiff kann man immer in ein anderes Land bringen und irgendwo auf der Welt verwerten. Mit einer Umgehungsstraße oder einem Hafen werden Sie sich da schwer tun.

DS: Halten Sie Partnerschaften der öffentlichen Hand mit privaten Geldgebern (PPPs) für sinnvoll?

DRIESE: Trotz des nicht gerade erfolgreichen Warnowtunnels lässt sich sagen, dass solche Projekte sehr erfolgreich sein können. Wenn ein wirtschaftlich denkender Investor dabei ist, kann man von einer zügigen und im Budget

DRIESE: Das heißt, wir geben keine ungedeckten Kredite. Wir haben in den Transportmärkten so viele Unternehmen kommen und gehen sehen. Auch große Namen haben sich schnell verändert. Deshalb kommt es bei uns auf jeden einzelnen Deal an. Alleine auf einen Namen verleihen wir kein Geld. Auf ein gutes Asset zusammen mit einem soliden Business Case und erfahrener Management gerne.

DS: Luftverkehr und Seeschifffahrt sind extrem volatile Märkte. Wie sichern Sie sich gegen das Risiko?

DRIESE: Das ist ja gerade Teil unseres Geschäftsmodells. Es beginnt für uns immer bei der Betrachtung und Analyse des Assets. Wichtig ist unser eigenes Research Team. Diese Leute kommen alle aus der Verkehrsbranche, das sind nur selten Banker. Wir wollen die Hardware, in die wir investieren, wirklich kennen und verstehen.

Daneben handeln wir immer so, dass wir nachhaltig mit den Kunden zusam-

„Uns geht es nicht um quantitatives Wachstum. Uns geht es um nachhaltige Kundenbeziehungen.“

WOLFGANG DRIESE



bleibenden Fertigstellung ausgehen. Viel wichtiger ist aber noch, dass wir weder in Deutschland noch international ausreichend Erfahrungen mit Verkehrsprognosen haben.

DS: Was bedeutet das?

DRIESE: Jedes Projekt geht nur auf, wenn der Verkehr hinterher wirklich fließt. Man muss möglicherweise Verkehre umlenken. Nicht nur der Tunnel muss technisch einwandfrei funktionieren. Eigentlich müssen die Umgehungsmöglichkeiten erschwert werden.

DS: Im Dezember letzten Jahres hat Standard & Poor's das Rating der DVB Bank von A- zu einem glatten A verbessert. Erwarteten Sie eine weitere Verbesserung?

DRIESE: Mit dem glatten A sind wir gut aufgestellt. Auch im Rahmen der Mitbewerber stehen wir damit sehr gut da.

DS: Für einen Banker ungewöhnlich betonen Sie, dass das Asset vor der Bonität der Firma geht. Was heißt das?

menbleiben können. Ein Asset Portfolio muss Schwankungen von mindestens 20 Prozent aushalten können. Der Eigenkapitalpuffer muss also dafür ausreichend groß sein. Beleihungen von 90 Prozent oder gar mehr sind niemals gut für ein nachhaltiges Geschäft und eine lange Kundenbeziehung.

DS: Ist Ihre Nische hilfreich oder hinderlich bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter?

DRIESE: Zu Anfang war es nicht immer leicht. Denn wir hatten ja noch gar nichts von dem, was die DVB Bank einmal werden sollte. Jetzt hat sich ein Sog entwickelt. Die Mitarbeiter merken, dass wir das, was wir uns vornehmen, mit Leidenschaft, nachhaltig und mit großem Erfolg umsetzen.

DS: Wie ist Ihr Wachstumspotenzial?

DRIESE: Uns geht es nicht um quantitatives Wachstum. Uns geht es um nachhaltige gute Kundenbeziehungen. Wir sind schon sehr weit gekommen. Wir haben aber höchstens 50 Prozent unseres Potenzials ausgeschöpft. ■