

Redaktionsgespräch mit Wolfgang F. Driese

„Man kann sehr wohl Risikopositionen nehmen, wenn man den Markt ganz genau kennt und mit den entsprechenden Margen kalkuliert.“

Wer Flugzeuge, Schiffe und andere Großobjekte im Transportwesen finanziert, neigt auf den ersten Blick zu einer besonders starken Häufung von Klumpenrisiken. Bei der Deutschen Verkehrsbank sieht man das ganz anders. In ihrem fokussierten Geschäftsmodell, so argumentiert deren Vorstandsvorsitzender Wolfgang F. Driese im Redaktionsgespräch, muss die Bank innerhalb der genannten Marktsegmente zwangsläufig sehr fein nach Asset-Typen, nach Regionen und nach Kunden diversifizieren, höchsten Wert auf ein ausgefeiltes Risikomanagement legen und sich stark an der puren Werthaltigkeit der finanzierten Assets orientieren. (Red.)

Wieso wird die DVB Bank im genossenschaftlichen Lager deutlich weniger als Mitglied der Gruppe wahrgenommen als andere Einheiten, beispielsweise die Norisbank?

Wir sind kaum im deutschen Markt tätig, verfolgen jedoch ein Geschäftsmodell für die Erschließung ausländischer Geschäftspotenziale mit einem sehr fokussierten Ansatz. Wir sind sicher ein guter Musterfall für die erfolgreiche Positionierung in ausländischen Märkten.

Mit unserem weltweiten Großkundengeschäft in den vier eng definierten Marktsegmenten

Shipping, Aviation, Land Transport und Transport Infrastructure ist die direkte Verknüpfung mit Produkten und Dienstleistungen für den Genossenschaftssektor anders als bei anderen Tochtergesellschaften einfach nicht gegeben. Dank steigender Ergebnisbeiträge sind wir für die DZ Bank ein hoch interessantes Finanzinvestment bei gleichzeitiger Risikodiversifikation auf Konzernebene.

Wie kann die sonst so risikosensible DZ Bank und ihr im eigenen

Haus so sehr auf das Risikomanagement ausgerichteter Vorstandsvorsitzender Ulrich Brixner mit einer Tochtergesellschaft leben, die in Geschäftsfeldern mit solch großen Risiken beziehungsweise Volatilitäten tätig ist?

Unser Geschäftsmodell ist bewusst darauf ausgerichtet, Risiken im Transportsektor zu übernehmen. Das wird zum einen gut honoriert, und zum anderen glauben wir, das Geschäft mit unserem Risikomanagement beherrschen können. Schließlich sind wir mit unserem Portfolio nach dem 11. September 2001 ohne Verluste zu erleiden durch den größten Stresstest hindurchgegangen, den man sich hätte ausdenken können. Damit ist innerhalb der Gruppe sehr viel Vertrauen aufgebaut worden, dass die DVB Bank in der Lage ist, Risiken erfolgreich zu managen. Man kann sehr wohl Risikopositionen nehmen, wenn man sich bewusst dem Thema stellt, den Markt ganz genau kennt und mit den entsprechenden Margen kalkuliert. Letztlich ist die Übernahme von Risiken eine Kernfunktion eines Finanzdienstleisters.



Wolfgang F. Driese,
Vorsitzender des Vorstands,
DVB Bank AG,
Frankfurt am Main



■ Sie bauen also stark auf ein gutes Research?

Das Research, genauer gesagt ein ausgefeiltes Asset-Research, ist in der Tat von zentraler Bedeutung. Wir betreiben kein unbesichertes Firmenkundengeschäft, sondern wir betreiben Asset-Finanzierung. Unsere Research-Abteilungen überlegen sich sehr sorgfältig die Parameter für die Werthaltigkeit und Wertentwicklung von Aktiva. Wenn wir beispielsweise ein Flugzeug finanzieren, wird genau geprüft wie sich das Modell am Markt bewährt hat, welche Konkurrenzmodelle es von anderen Anbietern gibt, wie die Wertverläufe in der Vergangenheit waren, wie viele dieser Flugzeuge bereits genutzt werden, wie viele sind geordert, wie viele unter Umständen in der Wüste stehen und viele weitere Details. Aus solchen Datenkränzen entwickeln wir dann Werte, die wir zu finanzieren bereit sind und machen dabei die notwendigen Sicherheitsabschlüsse, mit denen wir auch Krisen überstehen können.

Im Gegensatz zu vielen anderen Banken haben wir auch in der letzten Krise im Aviation-Bereich unsere Geschäfte erheblich ausgebaut. Und dabei haben wir sehr interessante Konditionen erzielt. Nicht nur über die Zinsmargen, sondern auch über Sicherheitenstrukturen konservativer Art ist es uns gelungen, solides und ertragsstarkes Geschäft hereinzuholen. Und gerade in dieser Zeit hat sich auf allen Seiten ein großes Vertrauen in unsere Fähigkeiten aufgebaut, mit Risiken umzugehen.

■ Bedient sich die DVB auch externer Researchquellen?

Für das Research bedienen wir uns ausschließlich eigener Ressourcen. Das Shipping Research ist in Rotterdam angesiedelt, das Aviation-Research in London und Rotterdam. An beiden Standorten arbeiten Experten mit langjähriger Erfahrung in der jeweiligen Branche. Wir machen dort wohlgerne kein Aktienresearch, uns interessiert vielmehr die Wertentwicklung eines spezifischen Flugzeuges oder eines spezifischen Schiffes. Das ist die Stärke unseres Hauses, unsere Leute haben Erfahrung mit der Werthaltigkeit und Verwertung der von uns finanzierten Aktiva.

■ Fühlen Sie sich als weltoffenes Unternehmen in der weitgehend abgeschotteten genossenschaftlichen Fa-

milie wohl, oder würde eine international orientierte Spezialbank wie die DVB mit einem internationalen Kreis an Anteilseignern besser fahren? Überspitzt formuliert: Passt die DVB auf Dauer in die Genossenschaftsorganisation?

Die Anteilseigner haben bewiesen, dass sie unser Geschäft verstehen, es schätzen und unterstützen. Sie waren bereit, es mit Kapital zu unterstützen als wir 1998 das Aviation-Portfolio von der japanischen Long Term Credit Bank gekauft haben. Und sie haben uns im Jahr 2000 wieder mit zusätzlichem Kapital unterstützt als wir die Nedship Bank in Holland übernommen haben. In beiden Fällen hat der Anteilseigner den Blick für die Chancen gehabt, die unser Geschäftsmodell bietet.

■ Gibt es eine Mindestgröße? Muss die DVB wachsen, um auf Dauer Erfolg zu haben?

Wir steuern unser Geschäft fast ausschließlich über die Kennziffer Return on Equity unter Beachtung der Cost Income Ratio und der Kernkapitalgröße. Damit stellt sich die Frage, in welcher Betriebsgröße wir den optimalen RoE erwirtschaften können. Dazu bedarf es erst einmal einer gewissen Mindestgröße, um in den internationalen Märkten überhaupt wahrgenommen zu werden. Im Schiffsbereich in etwa als Nummer sechs und mit ähnlicher Position im Aviation-Bereich haben wir mit einem Kundenkreditvolumen von zusammen gut acht Milliarden Euro die notwendige Betriebsgröße erreicht, sehen aber noch erhebliche Wachstumspotenziale.

An dieser Stelle muss man natürlich die Rechnung anstellen: Lohnt sich Wachstum, nur um größer zu werden? Und da lautet die klare Antwort: Wachstum als solches ist kein Ziel, sondern wir fragen uns, ob und wie sich für die Aktionäre eine höhere Rendite erwirtschaften lässt. Das gelingt, wenn wir mit den gegebenen Kostenstrukturen mehr Geschäft machen können und auch eine Erweiterung in der Produktpalette beziehungsweise in der Produktausnutzung schaffen. Diese Spielräume sehen wir. Denn die Marke DVB ist in der Zwischenzeit so gut positioniert, dass wir heu-

te aktiv gesucht werden. Deshalb prüfen wir mit der DZ Bank, ob mit weiteren Kapitalmaßnahmen profitable Wachstumspotenziale erschlossen werden können.

■ Wie ist die Zielgröße für den RoE?

Wir streben nachhaltig 15 bis 20 Prozent an und waren im letzten Jahr bei 15,7 Prozent. Wenn wir unser Business-Modell so weiter betreiben, werden wir 18 oder 19

„Der Anteilseigner hat den Blick für die Chancen, die unser Geschäftsmodell bietet.“

Prozent erreichen. Mit einem Kapitalzufluss, so ergeben es unsere Musterrechnungen, könnten wir auf der Basis der bestehenden Kostenstruktur einen Return on Equity von 20 bis 21 Prozent erreichen. Das ist sicherlich eine Größenordnung, die sich auch ein Spezialinstitut und Nischenplayer wie wir zum Ziel setzen sollte.

■ Wer sind national und international die wesentlichen Wettbewerber der DVB?

Aus Deutschland heraus sind das in erster Linie die HSH Nordbank, mit ihrer weltweit dominierenden Position in der Seeschifffahrt und einer Spitzenposition im Luftverkehr, deutsche Schiffsbanken sowie die Nord-LB in der Flugzeugfinanzierung. Ansonsten haben sich die meisten Banken zurückgezogen, wobei das eine oder andere Haus überlegt, in der Flugzeugfinanzierung wieder aktiv zu werden. Ansonsten spielt sich der Wettbewerb hauptsächlich international ab. Das sind zum einen Spezialhäuser aus Skandinavien im Schiffsbereich wie DNB oder Nordea und zum anderen international operierende Institute wie Calyon sowie große internationale Häuser, etwa Citigroup, ING, BNP und nicht zuletzt die Royal Bank of Scotland als sehr aggressiver Wettbewerber.

■ Und die trifft man dann weltweit ...

Im Prinzip ja, aber die Wettbewerbsdichte und die Wettbewerbspartner sind weltweit unterschiedlich. Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern, vor allem denen aus

Deutschland, sind wir weltweit sehr dezentral aufgestellt. Bis zu 50 Prozent des Volumens generieren wir in Europa, gut 30 Prozent in Amerika und rund 20 Prozent in Asien. Den Asienanteil würden wir gerne ausbauen, den Weg dorthin aber mit Gesamtwachstum verbinden. Jeweils ein Drittel für diese drei Weltregionen wäre eine gute Aufteilung des Geschäftes. Die Wettbewerber sind viel stärker regional konzentriert oder haben aus unserer Sicht Assets in bestimmten Marktsegmenten übergewichtet (zum Beispiel Containerschiffe).

Wie volatil ist Ihr Geschäft? Wie kann man die Volatilität ein wenig „rausnehmen“?

Das Geschäft ist volatil, aber Volatilität eröffnet auch Chancen. Erstens muss man vom Grundsatz her antizyklisch vorgehen – schon darin unterscheiden wir uns von vielen Wettbewerbern. Im Aviation-Bereich, um ein Beispiel zu wählen, haben wir uns nach dem September 2001 und auch als Folge von SARS im Jahr 2003 nicht zurückgezogen, sondern stärker positioniert. Wir haben dabei auf unser Research vertraut, das von einer allmählichen Erholung ausgeht. Mit einer solchen Strategie kann man ein wesentlich gesünderes Portfolio auf- und ausbauen.

Im Umkehrschluss muss man dann aber auch die Kraft haben, sich auf der Höhe einer Marktentwicklung – wie momentan in der Schifffahrt – aus dem allgemeinen Geschäft zurückzuziehen und sich auf Nischen zu konzentrieren, in denen die Schiffswerte nicht so stark überbewertet sind. Dann muss man beispielsweise mit wesentlich konservativeren Ansätzen hineingehen und darauf achten, dass eine vorzeitige oder eine beschleunigte Rückführung des Kredites in den ersten Jahren stattfindet.

Das Zweite: Man muss ein breit gestreutes Portfolio finanzieren mit Asset-Typen, die unterschiedliche Zyklen haben. Weiter muss man darauf achten, tendenziell neuwertiges Equipment zu finanzieren, weil das im Allgemeinen nicht so starken Schwankungen unterliegt.

Ferner macht es Sinn, auch bei jedem einzelnen Kunden verschiedene Asset-Klassen

zu finanzieren, also nicht nur einen Flugzeugtyp, sondern verschiedene, die in verschiedenen Märkten eine Nachfrage haben. Kurzum: Man muss ein sehr ausgefeiltes Portfoliomanagement auf verschiedenen Ebenen betreiben. Die erste Ebene ist immer die Diversifizierung der Asset-Typen, die zweite ist die regionale Diversifizierung und die dritte Ebene sind die Kunden.

Die DVB ist auf lediglich 450 Kundengruppen fokussiert. Wie kann man da noch diversifizieren?

Genau das ist ja das Geheimnis der dreifachen Fokussierung. Als wir damit angefangen haben, uns auf eine Branche zu konzentrieren, waren insbesondere die Rating-Agenturen besorgt, dass sich ein Klumpenrisiko ergibt. Und sie haben alle mit uns gelernt, dass das nicht so ist, weil der Verkehrssektor erstens eine sehr große Industrie ist, er zweitens ein überproportionales Wachstum in allen Konjunkturzeiten hat

„Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern sind wir weltweit sehr dezentral aufgestellt.“

und sich drittens seine verschiedenen Segmente nicht parallel zueinander entwickeln. Letzteres sieht man im Augenblick ganz deutlich: Wir haben eine Hochzeit der Schifffahrt und jetzt gerade beginnend einen leichten Aufschwung in der Luftfahrt. Zudem gibt es eine ziemlich geringe Korrelation zwischen beiden Segmenten.

Die Fokussierung auf Kunden hilft uns ebenso. Wir konzentrieren uns auf Kunden, von denen wir annehmen, dass sie zu den Gewinnern in einer sich verändernden Verkehrsbranche gehören werden. Die dritte Fokussierung: Wir haben ein sehr eingeschränktes Produktangebot, wir haben keine Commodities im Angebot. Alles, was andere über Menge und Preis anbieten, ist für ein Spezialhaus beziehungsweise eine Nischenbank nicht das richtige Produkt.

Wer gehört konkret zu den 450 Kunden, wie viele sind neu?

Die Kundenbeziehungen zu Beginn unserer strategischen Neuausrichtung im Jahre 1997 sind mit den heutigen in keiner Weise vergleichbar und bis auf ganz wenige

aus dem Umfeld der Bahn alle neu. Heute haben wir rund 220 Schifffahrtskunden, 90 bis 100 Aviation-Kunden, und der verbleibende Teil sind Kunden aus den beiden Bereichen Land Transport und Transport Infrastructure. Der Kundenzahl nach kann sich das mal um 50 nach oben oder nach unten bewegen, aber im Prinzip wollen wir eine stark fokussierte Bank bleiben.

Wie läuft die Kundenselektion ab?

Wir betreiben die Kundenakquise sehr selektiv und aktiv, indem wir die Märkte beobachten und prüfen, wer sich erfolgsträchtig als Zielkunde positioniert. Beispielsweise fangen wir mit der Überlegung an, welches Flugzeug in unser Portfolio noch gut hineinpassen würde und wer dieses Flugzeug bestellt hat. Ist das bereits ein DVB Kunde? Wenn nein, wollen wir mit dieser Airline oder mit dieser Leasinggesellschaft arbeiten? Bei uns hat ein Kundenbetreuer sechs oder sieben Kunden, das heißt er kann seinen Markt sehr eng verfolgen, um Geschäftspotenziale wie auch Risikoentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Wir achten stark auf Eigengeschäftssteuerung. Denn Risikomanagement ist für eine Bank, die bewusst Risiken eingeht, sehr wichtig. Und Risikomanagement beginnt nicht erst dann, wenn man einen Kredit in den Büchern hat, sondern bei der Vorauswahl, welche Transaktionen man für das eigene Portfolio anstreben sollte.

Wie akquiriert man Großaufträge in der Schiffs- und Flugzeugfinanzierung?

Der Markt ist sehr transparent. Wenn heute auf einer Luftfahrt-Show verkündet wird, welche Airline bei welchem Hersteller für wann, welche Flugzeuge bestellt hat, dann habe ich das spätestens morgen auf dem Tisch. Und es gibt auch direkt oder auf sonstigen Wegen genügend Informationen darüber, was auf den Schiffswerften weltweit für wen gebaut wird. Man kann sein Marketing also so einrichten, gezielt auf ausgewählte Projekte loszugehen und nicht zu warten bis man angesprochen wird. Der Kunde hat keinen Anspruch auf einen Produktverkauf, sondern einen Anspruch auf eine Problemlösung.

Welche Fähigkeiten brauchen Ihre Mitarbeiter? Wie wichtig ist die Vertriebsorientierung?



Einen Abschluss müssen alle Mitarbeiter natürlich tätigen können. Aber in erster Linie zählt die Kompetenz aus dem Verkehrssektor. Das ist unser Differenzierungsmerkmal gegenüber unseren Wettbewerbern.

Dann brauchen wir ein hohes Engagement und Begeisterungsfähigkeit. Wir arbeiten alle viel, aber unheimlich gern. Der Kunde merkt sofort, dass sie hinter dem Geschäft stehen. Ende der neunziger Jahre war es schwer, Leute für uns zu begeistern. Heute bekommen wir im Umkehrschluss die Mitarbeiter von großen Wettbewerbern zu uns. Der Grund ist einfach: Der Kollege bei einem großen Institut in der Flugzeugfinanzierung deckt unter Umständen nur einen Bruchteil der Bilanz und der GuV ab. In schwierigen Zeiten gibt das viel Aufmerksamkeit, nach dem Motto: „Wieso sind wir denn überhaupt in der Flugzeugfinanzierung tätig?“ In guten Zeiten ist der Ergebnisbeitrag nett, aber nicht kriegsentscheidend. Diese Mitarbeiter wollen die volle Aufmerksamkeit. Die bekommen sie bei uns mehr als anderswo. Das Konzept der totalen Fokussierung auf den Verkehrssektor ist für viele faszinierend.

Wie baut man seine Verbindungen beziehungsweise ein Vertrauensverhältnis auf?

Das wichtigste Vertrauensverhältnis erlebt der Kunde, wenn er mit uns durch eine Krise geht. Da unterscheidet sich Bank und Bank. Nahezu alle interessanten Deals werden in Fachzeitschriften veröffentlicht, und es spricht sich schnell herum, wer mit den Kunden profund umgeht. Wenn der potenzielle Kunde sieht, dass wir in der Krisenzeit sehr bewusst mit Augenmaß neues Geschäft suchen, dann weiß er, dass er in uns mit großer Wahrscheinlichkeit einen verlässlichen Partner hat, der nicht in Panik verfällt, wenn der Markt sich einmal dreht. Wir stellen uns in solchen Fällen eben nicht sofort die Frage, sollen wir denn überhaupt noch Flugzeuge finanzieren, sondern wir fragen uns, sollen wir jetzt nicht gerade erst recht Flugzeuge finanzieren?

Darüber hinaus merkt unser Kunde sofort, dass unsere Leute die höchste Kompetenz haben, die man im Bankensektor antreffen kann. Außer mir sind alle Leute in der Flugzeug- und Schiffsfinanzierung aufgewachsen oder haben ihr ganzes Leben lang Güterwaggons oder Container finanziert oder Infrastrukturprojekte im Verkehr begleitet.

Durchschnittlich haben unsere Leute im Aviation-Bereich mehr als zehn Jahre Erfahrung. Die sind schon durch Marktzyklen hindurchgegangen und sprechen die Sprache der Kunden. Wenn sich die Kunden mit

Ansprüchen an die Marge als auch dem darunter liegenden Asset-Risiko entspricht. Kurzum, man versucht, eine Transaktion für den Kunden und die DVB Bank noch interessanter zu gestalten.

„Was andere über Menge und Preis anbieten, ist für ein Spezialhaus nicht das richtige Produkt.“

unseren Research-Leuten zusammensetzen, spüren sie deren tiefe Marktkenntnisse.

Sie sind also quasi auch ein wenig Strategieberater?

Wir machen regelmäßig Kundenveranstaltungen, und wir haben Einzelpräsentationen. Dabei reden wir mit dem Kunden über sein Marktsegment und gehen auch die strategischen Möglichkeiten durch. Diese Begleitung in der Strategiefindungsphase führt übrigens dazu, dass zunächst überhaupt nicht über Konditionen geredet werden muss. Wenn der Kunde im Finanzier einen Kompetenzpartner findet, mit dem er seine strategischen Überlegungen durcharbeiten kann und der ihm aus verschiedenen Gesichtspunkten entscheidungsrelevante Komponenten zuliefert, dann ist man aus der reinen Preisfalle raus. Man muss dann natürlich mit seinen Konditionen immer noch wettbewerbsfähig sein, hat aber gegenüber den Konkurrenten einen erheblichen Vorteil.

Wie sind die Usancen bei solchen großen Geschäften. Gibt es da keine Bieterverfahren?

Erst einmal arbeiten wir darauf hin, schon in die frühe Entwicklungsphase eines Projektes eingebunden zu werden. Aber insbesondere bei größeren Transaktionen gibt es auch Bieterverfahren, in denen wir uns dem Konditionenwettbewerb stellen müssen. Dann erhebt sich die Frage, ob wir innovativ mehr bieten können als vorgegebene Strukturen mit einem Preis zu unterlegen. In solchen Fällen versuchen wir beispielsweise die vorgegebene Struktur steuerlich zu optimieren, sie in eigenkapitalunterlegte Tranchen aufzuspalten, eine Senior Debt Tranche zu bauen, die syndiziert werden kann oder eine höhermarginige Mezzanine- oder auch risikoträchtigere Juniorposition zu nehmen, weil sie unseren

Wenn es nur darum geht, im internationalen Wettbewerb für einen Betrag X, für eine Laufzeit Y und für einen Preis Z zu bieten, ist das

für uns eine relativ unlustige Transaktion. Da entwickeln wir keine Leidenschaft.

Hat es Ihnen geholfen, dass Sie keine Altlasten hatten?

Das könnte man auf den ersten Blick vermuten, aber ein guter Teil unseres Portfolios wurde gekauft. Wir haben 1998 von der japanischen Long Term Credit Bank of Japan deren Aviation-Portfolio erworben. Das war damals aber schon 13 Jahre verlustfrei, und seither sind bei verändertem Portfolio noch sieben weitere verlustfreie Jahre hinzugekommen. Das Wichtigste war damals aber die Übernahme der Fachleute und der Kundenbeziehungen.

Im Schifffahrtsbereich haben wir 2000 eine komplette holländische Schiffsbank gekauft, die damals gerade 100 Jahre alt geworden ist. Auch in diesem Fall haben wir gleichzeitig Menschen mit hoher Kompetenz und Erfahrung übernommen. Das waren die beiden Säulen, auf die wir das Geschäft aufbauen konnten. Das hat uns die notwendigen Sprünge in Richtung marktfähige Größe gegeben. Sonst wäre es ein viel längerer und mühsamerer Weg gewesen, das Portfolio von mittlerweile gut acht Milliarden Euro aufzubauen.

Was darf man unter dem Begriff Standortnetz verstehen? Was unterscheidet den Standort beispielsweise von einer Filiale? Wie ist das derzeitige Standortnetz gestrickt?

Von den ehemals 19 inländischen Filialen der alten DVB sind mit Ausnahme Hamburg – die in eine Repräsentanz für die deutschen Reeder umgewandelt wurde – alle geschlossen worden. Ansonsten haben wir für Aviation und Shipping noch neun Standorte beziehungsweise Repräsentanzen weltweit, die ausschließlich für die Kundenakquisition und Kundenbetreuung da

sind. Die Bereiche Shipping und Aviation sind dabei – jeweils getrennt – mit fünf oder sechs Kundenbetreuern ausgestattet, haben also mit den notwendigen personellen Ressourcen eine sehr überschaubare Größe, um alles effizient steuern zu können. Die Präsenz vor Ort ist bei diesen volatilen Märkten wichtiger als die Vorteile aus der Mietkostensparnis bei zentraler Marktbearbeitung. Alle anderen Tätigkeiten sind in der Frankfurter Zentrale zusammengefasst.

Den Luftverkehr decken wir mit den drei Standorten London, New York und Singapur ab. Schifffahrt wird zusätzlich aus sechs weiteren Standorten angeboten. Das Segment Transport Infrastructure decken wir weltweit von Frankfurt aus ab, und das Segment Land Transport wird von Frankfurt und New York aus bearbeitet.

Reicht das?

Über Shanghai und Dubai ließen sich Wachstumsregionen abdecken, die in den nächsten drei Jahren zu Überlegungen führen könnten, dort ebenfalls vor Ort zu sein. Heute wird China über Singapur beziehungsweise Hongkong und Dubai über London abgedeckt. Das beobachten wir und entscheiden anhand der Geschäftsmöglichkeiten, der Wettbewerbsvorteile und der Nähe zu Kundenpotenzialen.

Welche Rolle spielt Personalmanagement in Ihrem überschaubaren Haus?

Unsere Büros – um mit der Risikoseite anzufangen – haben keine Kreditkompetenz. Das hat nichts mit Misstrauen zu tun, sondern die Neutralität aus der Zentrale heraus ist besser für die Kreditentscheidung. Zweitens legen wir Wert auf die höchst mögliche Fachkompetenz gegenüber dem Kunden. Bei der Frage der Harmonie unter den Mitarbeitern kann sich eine Bank mit 340 Mitarbeitern weltweit ein gewisses Solistentum erlauben. Wir brauchen Profis, die unserer Idee verschrieben sind. Es sollen die Besten sein, und das sind manchmal nicht die einfachsten Leute. Die gemeinsame Vision macht uns stark.

Ordnen Sie bestimmte Leute weltweit einer bestimmten Finanzierung zu?

Nicht systematisch. Aber um aus einer gewissen Standortdenke herauszukommen, erproben wir, wie sich so genannte Deal-Teams bewähren. Aber das ist im Wesentlichen für komplexe Transaktionen, also bei strategischen Projekten mit hoher Außenwirkung angedacht.

Wie soll die angestrebte künftige Portfolioaufteilung in je 40 Prozent Shipping und Aviation sowie 20 Prozent in Land Transport und Transport Infrastructure erreicht werden?

Wir wollen die optimale Portfolioaufteilung durch Wachstum erreichen. Es geht also darum, das Wachstum zu steuern. Wo setzen wir unsere knappe Ressource Eigenkapital ein? Die ist zurzeit im Aviation-Bereich sicher besser verzinst als in den anderen Segmenten, aber es gibt kurzfristig nicht so viele Geschäfte, die unseren Qualitäts- und Margenvorstellungen entsprechen. Wir würden im Aviation-Bereich ger-

„Dem Volumen nach liegen die Einzelengagements im Durchschnitt unter 30 Millionen Euro.“

ne durch Zukauf von Portfolien wachsen, um die Relation 40 zu 40 zu 20 zu erreichen.

Auf wie viele Engagements bezieht sich das Kreditvolumen von gut acht Milliarden Euro?

Derzeit bestehen aktive Geschäftsbeziehungen zu rund 420 Kundengruppen. Das dürften pro Kunde drei oder vier Transaktionen sein. Dem Volumen nach liegen die Einzelengagements im Durchschnitt knapp unter 30 Millionen Euro, und zwar in fast allen Verkehrssegmenten ähnlich groß. Wir haben kaum Engagements, die eine Größenordnung von 100 Millionen Euro überschreiten. Das ist für uns eine gewisse Schallgrenze bezogen auf unsere derzeitige Kapital- und Reservesituation. Im Schifffahrtsbereich haben wir zwei Engagements um oder über die 100 Millionen Euro, im Aviation-Bereich keines. Und wir haben im Bereich Aviation nur einige Engagements

über 50 Millionen Euro. Das ist auch für uns noch einmal eine Risikokomponente, um Konzentration zu vermeiden.

Und das ist auch ein Grund für Syndizierungen, um Klumpenrisiken zu vermeiden ...

Genau, das ist einerseits ein Ventil um mögliche Klumpenrisiken zu vermeiden. Aber es gibt bei der Überlegung, ob eine Syndizierung von uns arrangiert und geführt wird noch zwei weitere wichtige Gesichtspunkte. Die Führungsrolle bringt im Gesichtsfeld des Kunden eine besondere Kompetenz zum Ausdruck, und sie geht auch mit einer deutlich höheren Profitabilität für das Institut einher. Die Arrangierungs- und Syndizierungsaktivitäten werden wir deshalb weiter ausbauen.

Wie viel des Kreditvolumens entfällt auf in- und ausländische Aktivitäten?

Zurzeit sind nur noch rund zehn Prozent im Inland.

Stichwort Risikomanagement: Hat die Muttergesellschaft ihr antizyklisches Verhalten nach dem Herbst 2001 im Luftfahrtbereich ohne Weiteres mitgetragen oder bedurfte es besonderer Überzeugungsarbeit?

Absolut, dort sitzen schließlich erfahrene Leute aus dem Auslandsgeschäft, die unser Geschäftsmodell verstehen und wissen wie gewissenhaft wir es umsetzen.

Wie erfolgt die Risikoeinstufung der Kunden? Welche besonderen Verfahren des Risikomanagements einschließlich der Risikoabsicherung bedarf es bei den Transaktionen?

Wir wussten ja, dass wir uns für ein Verfahren von Basel II entscheiden mussten und haben den Advanced-Approach gewählt. Dieser ist zwar für ein relativ kleines Haus wie uns mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Aber gleichzeitig hat er den Nachweis erbracht, dass sich in der Basel II-Welt erhebliche Eigenkapitalentlastungen ergeben werden, weil wir fast ausschließlich hochbesichertes Geschäft haben. Unser Aviation-Portfolio steuern wir schon mit dem Internen Rating-Modell und ab diesem Jahr auch das Shipping-Portfolio.



Dieses Interne Rating-Modell stellt stark auf die Werthaltigkeit der Sicherheiten ab. Und da schließt sich der Kreis zu unserem Research und seiner sorgfältigen Auswahl der Zielkunden, der Assets, der Strukturen, der Laufzeiten und des Beleihungsauslaufs. Insofern ist die Idee des Internen Rating auf unser Geschäftsmodell ideal zugeschnitten. Wir fühlen uns damit sehr wohl und haben inzwischen eine Position erreicht, in der wir nicht mehr so viel Kraft brauchen, zu einer Transaktion Nein zu sagen. Wir machen gern Geschäft. Aber weil wir bereit stehen, Risiko zu übernehmen, wollen wir das bitte schön zu unseren Konditionen tun. Dieses Konzept ist international leichter umzusetzen als in Deutschland.

■ Hat die BaFin Ihr Modell schon zugelassen?

Im Herbst legen wir der BaFin unser Modell zur Abnahme vor. Wir haben es mit guter Resonanz der BaFin bereits in der Entwicklung vorgestellt und haben auch wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung bekommen. Ich bin zuversichtlich, dass wir den offiziellen Genehmigungsprozess bestehen und dann damit auch wettbewerbsmäßig einen Vorsprung haben werden.

■ Ihre Geschäfte haben eine Tendenz zu komplexen Vertragsgestaltungen. Arbeiten Sie mit festen Partnern (Kanzleien) zusammen?

Das machen wir ausschließlich mit externen Anwälten. Wir haben eine genehmigte Liste von internationalen Kanzleien, die unseren Erfahrungen nach auf unsere Geschäftsfelder spezialisiert sind.

Größe allein ist es dabei nicht, aber die internationale Ausrichtung ist schon sehr wichtig. Sie müssen an unseren Standorten mit Spezialisten für Schiffs-, Flugzeug- oder andere Bereiche der Verkehrsfinanzierung zur Verfügung stehen. Diese Liste wird durch uns mindestens einmal im Jahr sorgfältig überprüft. Denn diese rechtliche Begleitung muss sehr gut sein, als Führer einer Syndizierung hat man schließlich eine Verantwortung für alle Beteiligten. ■■■■■