

Konzerstrategie

„Wir werden uns verstärkt auch dem Pfandbrief zuwenden“

Redaktionsgespräch mit Stefan Jütte

Im Zwischenbericht der Postbank wird das Firmenkunden-Segment ob seiner Rendite als „herausragend“ gelobt. Und unbeeindruckt von den Kapitalmarkturbulenzen wächst das Immobiliengeschäft im In- und Ausland. Im Gespräch mit der Redaktion gibt Kreditvorstand Stefan Jütte einige der Erfolgszutaten preis: Neugeschäftsimpulse durch Sonderaktionen, Verzicht auf risikoreiches Geschäft und Verbriefungen vorwiegend zur Kapitalsteuerung. Um im Funding und damit auch bei den Kreditkonditionen noch besser aufgestellt zu sein, will die Bank ihren ersten Jumbo-Hypothekenpfandbrief emittieren. (Red.)

I&F Wie ist die Stimmung in der Postbank nach dem Wechsel im Vorstandsvorsitz und den diversen Äußerungen von Klaus Zumwinkel zu den Zukunftsszenarien der Bank?

Jeder in der Bank – das muss man zunächst noch einmal festhalten – hat das Wirken von Wulf von Schimmelmann als positiv und sehr erfolgreich empfunden. Sein Nachfolger Wolfgang Klein, der für diesen Erfolg als Vorstand für das Kerngeschäft mit Privatkunden bereits weitgehend mitverantwortlich war, ist dann in einer denkbar schwierigen Marktsituation eingestiegen und hat den Übergang trotz des hohen Wettbewerbs im Retail Banking hervorragend gemeistert. Seine neuen Akzente werden innerhalb des Vorstands und darüber hinaus sehr begrüßt.

I&F Mit Ihrer eigenen Stellung und dem Gewicht Ihres Ressorts Kredit dürften Sie doch auch zufrieden sein, oder? Die Eigenkapitalrentabilität im Firmenkundengeschäft wird im jüngsten Zwischenbericht 3/2007 als „herausragender Wert“ gelobt. Müsste der Bereich bei solchen Renditen nicht noch stärker ausgebaut werden?

Über Gewichtsprobleme haben wir uns bisher nie beklagen müssen. Wir generieren mit drei Prozent der Mitarbeiter ungefähr 18 bis 19 Prozent des Ergebnisses. Bis 2010 wollen wir unsere Erträge auf rund 500 Millionen Euro steigern. 2006 waren es noch 372 Millionen. Es ist unser erklärtes Ziel im Firmenkundenge-

schäft, unsere Position innerhalb des Unternehmens zu halten und damit den Ergebnispfad weiter nach oben fortzusetzen.

I&F Aber ruft die Ergebnisverteilung in den Segmenten im Rahmen einer konsequenten Gesamtbanksteuerung nicht geradezu nach einem bevorzugten Ausbau dieser Aktivitäten?

Tatsächlich könnten wir theoretisch noch mehr Ressourcen im Firmengeschäft einsetzen, aber das wollen wir nicht unkontrolliert tun. Ein kontinuier-

licher Aufbau, Schritt für Schritt, ohne gewagte Riesensprünge ist besser. Wir haben im Jahre 2000 mit der Öffnung im Kreditgeschäft begonnen, dann haben wir das Leasing und Factoring dazu genommen und den Immobilienbereich ausgebaut, auch international. Und jetzt sind wir dabei, die ganz normalen Firmenkredite stärker in den Verkauf zu bringen. Das ist der Weg, die Postbank als Kernbank in der mittelständischen Kundschaft zu etablieren. Im Großkundengeschäft sind teils die Verdienstmöglichkeiten zu gering, teils sind wir nicht international genug aufgestellt, um mit den ganz großen Wettbewerbern mithalten zu können. Im Mittelstand hingegen sind wir richtig aufgestellt, dort wollen wir erklärtermaßen eine der drei bis fünf großen Banken sein, mit denen man immer zusammenarbeitet. In diesem Segment haben wir mit etwa 30 000 mittelgroßen oder großen Firmenkunden auch die notwendige Kundenbasis dazu.

I&F Wirkt eigentlich die Übernahme von BHW auf Ihr Geschäftsfeld befruchtend?

Vergleichsweise wenig, der Vertrieb des BHW ist Privatkunden- und nicht Firmenkundenorientiert. Der Kauf erfolgte schließlich auch nicht wegen des Firmenkundengeschäfts, sondern wegen des Privatkundengeschäfts. Das Gleiche



„Ich bin nie nervös geworden.“

Stefan Jütte,
Mitglied des Vorstands,
Deutsche Postbank AG,
Bonn

gilt für die Filialen: Die sind im Firmenkundengeschäft wichtig, weil sie Anlaufpunkte und Sammelstellen für Routineaktivitäten, zum Beispiel in der Bargeldlogistik, sind.

Aber wir arbeiten in unserem Geschäftsfeld eindeutig Relationship-bezogen, die

„Im Mittelstand wollen wir eine der drei bis fünf großen Banken sein, mit denen man immer zusammen arbeitet.“

Betreuung der Kunden findet nicht in der Filiale, sondern vor Ort im Unternehmen oder telefonisch statt. Unsere Firmenkundenbetreuer haben teilweise schon mehrere Marktzyklen durchgemacht und sich bezüglich ihres Know-hows hervorragend entwickelt.

I&F **Wie wirkt sich die momentane Liquiditätskrise auf das Firmenkunden- und Immobiliengeschäft der Postbank aus?**

Im Firmenkundengeschäft haben wir eine stetige gute Entwicklung, die durch die Marktturbulenzen wenig tangiert wird. Speziell im großen Commercial Real Estate Business erleben wir hier in Deutschland angesichts der Krise sogar eine deutlich verbesserte Nachfragesituation, was aber in England und in den USA vergleichsweise moderat zum Tragen kommt. Aber auch dort sind wir mit der Entwicklung zufrieden.

I&F **Wie ist die Postbank im Immobiliengeschäft in Deutschland und anderen Regionen organisatorisch aufgestellt?**

Für Deutschland haben wir eigene Firmenkundenbetreuer im unmittelbaren Geschäft mit deutschen Real-Estate-Investoren. In West- und Zentraleuropa kooperieren wir mit befreundeten Banken. Das heißt wir gehen dort nicht unmittelbar nach draußen und versuchen, ein Geschäft von hier aus zu akquirieren, sondern wir beteiligen uns an deren Projekten, gehen also nur mit diesen zusammen ins Risiko.

Heute ist das ein besonders Erfolg versprechender Ansatz, weil alle Banken derzeit nach Exits für ihre Investments suchen. Diesen Weg werden wir forcieren.

I&F **Wer sind Ihre bevorzugten Kooperationspartner, ist dieses Netz schon gesponnen?**

Das sind zum einen die zwei, drei großen reinen Immobilienfinanzierer in Deutschland, aber auch verschiedene internationale Banken, die in Frankreich, England, Italien, Spanien und Polen eine starke Verwurzelung haben und nach Risikoteilung suchen. Nach wir vor sind wir bestrebt, das Netz unserer Partnerbanken

auf eine breitere Basis zu stellen. Die aktuelle Marktsituation ist dafür günstig.

Daneben werden wir in England und in Amerika unser Relationship-getriebenes Geschäft über unsere etablierten Einheiten, die PB Capital in New York und die Postbank London Branch, fortsetzen. Dabei ist aufgrund der derzeitigen Liquiditätskrise neu, dass auch wieder sogenannte Investment Loans oder Stabilized Loans, das heißt festvermietete Büro-, Hotel- oder Einzelhandelsimmobilien, auf den Markt kommen und zur Finanzierung anstehen.

Diese Objekte wurden vorher durch den ABS-Markt eigentlich schnell aufgesogen, mit Mini-Margen versehen und dann verbrieft untergebracht. Das ist freilich im Moment vorbei, es wird nichts mehr eingesammelt und verbrieft, und dadurch kommen diese Investments wieder auf den Finanzierungsmarkt mit normalen,

„Im Commercial Real Estate Business erleben wir angesichts der Krise eine deutlich verbesserte Nachfragesituation.“

auch für Banken akzeptablen Renditen und finden Wiedereingang in unsere Finanzierungsüberlegungen. Das war bis zum Sommer 2007 gänzlich passé.

I&F **Wem nehmen Sie dieses Geschäft weg?**

Das haben bis zur Mitte des vergangenen Jahres 2007 die Investmentbanken gemacht. Sie haben das Geschäft eingesammelt und in Structured-Portfolios direkt weiterverkauft. Die sind dann ihrerseits wieder über den Markt gegangen und haben als CDOs irgendwo Anlage gefunden. Das Geschäft ist im Moment freilich zum Erliegen gekommen, wird aber gewiss wieder aufleben.

I&F **Wurden Sie von dieser Entwicklung überrascht?**

In der Tat erleben wir eine Situation, die keiner erwartet hat. Wir befinden uns in einer Marktverfassung, die sich auch auf den Verbriefungsmarkt ausgewirkt und die dazu beigetragen hat, dass auch auf dem internationalen Markt für Commercial Real Estate jetzt wieder Finanzierungen anzutreffen sind, die viel attraktiver sind als bis zur Jahresmitte, wo alles im Verbriefungssektor gelandet ist.

Bis dahin waren wir im Auslandsgeschäft sehr viel in Projektentwicklungen finanziert, eigentlich nur in den Zentren, das heißt in England weit überwiegend in London sowie einigen Mittelzentren, in Amerika mit einem Anteil von 50 Prozent in New York, dazu etwas in Washington, Los Angeles, San Francisco, Chicago und Boston. Dort haben wir überall mit namhaften Bauträgern die Projektentwicklungen finanziert. Dank der steigenden Wertentwicklung, die in England und Amerika über die vergangenen zehn Jahre Platz gegriffen hat, sind diese Objekte sehr schnell wieder verkauft worden. Die Endfinanzierung haben wir nicht gemacht. Wir haben also nicht den Häuslebauer finanziert, sondern den Großhändler, den Bauträger dazwischen.

I&F **Was hat sich nun geändert?**

In diesem Geschäft sind wir etwas zurückhaltender geworden als das bis zur

Jahresmitte 2007 der Fall war – wie alle anderen Banken auch. Man weiß derzeit einfach nicht genau, wie es mit der Nachfrage nach Wohnimmobilien in den Zentren weitergeht, wie sich die Lage nach der Krise bei den Investmentbanken beispielsweise in London darstellen wird. Werden die feststellbaren Einkommensrückgänge im Investmentbanking auch zu einem Rückgang der Nachfrage nach Wohnraum führen? Vielleicht wird es am Ende konstant bleiben, weil die, die jetzt verlieren, durch diejenigen, die gewinnen, die also in der Krise das Geld haben, um einzusteigen, ersetzt werden.

Aber das ist schwer auszumachen: An der Finanzindustrie partizipieren ja nicht

nur die Investmentbanker, sondern auch die Rechtsanwaltsbüros, die Schätzbüros, die Versicherungsunternehmen, die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – wobei alle in einer Krise ebenfalls gebraucht werden. Am Ende wird es auch hier Gewinner und Verlierer geben. Die Frage ist allerdings, findet das zeitgleich statt oder

Die Post hat bekanntlich kein unmittelbares Interesse daran, ihren Immobilienbestand auszubauen. Zuweilen sucht sie aber für ihre Logistikimmobilien Nutzer und Investoren. Dann kann sie uns beim Immobilienverkauf ins Spiel bringen, wenn sie einen Investor hat, der noch eine passende Finanzierung sucht. Das

„Die Postbank stand im Immobiliengeschäft nie unter Zugzwang.“

zeitversetzt, und hat das Auswirkungen auf die Wertentwicklung der Immobilien?

I&F Wie intensiv bauen Sie das Relation-getriebene Geschäft in England oder den USA auf?

In beiden Fällen haben wir mit den jeweils örtlichen Stützpunkten der ehemaligen BHF-Bank ein gutes Händchen gehabt, beim Einkauf und beim Management. Hier wie dort haben wir eine solide personelle Struktur vorgefunden, die wir mit einem fokussierten Geschäftsansatz und Veränderungen im Management gezielt neu organisiert haben. Die Teams sind an beiden Standorten gut verwurzelt und zählen zu den ersten Finanzierungsadressen, kurz: Wir sind mit der Entwicklung außerordentlich zufrieden.

I&F Zurück nach Deutschland: In welchen Marktsegmenten und Regionen ist Ihr Haus hier bevorzugt investiert? Welche Größenordnung haben die Projekte?

In Deutschland sind wir relativ breit am Markt. Mit unseren Investitionen in Büros, Einzelhandelsobjekte, Hotels und Senioren-Immobilien sind wir dabei regional mehr in den Zentren präsent. Bei Investitionen im Bereich Logistik sind wir hingegen naturgemäß auch bei Objekten außerhalb der Zentren vertreten, möglichst mit günstiger Verkehrsanbindung, etwa nahe der Autobahn, gerne an den Drehkreuzen – kurzum, es kommt also immer auf die jeweiligen Objekte an. Mit Blick auf die Volumina sprechen wir von einer Gewerbeimmobilie im echten Sinn ab einer Dimension von zehn Millionen Euro, das ist jedenfalls unsere bevorzugte Zielgröße.

I&F Gibt es im Segment Logistik eigentlich Synergien mit dem Hauptaktionär Deutsche Post?

führt zu Synergien und zu mehr Know-how auf beiden Seiten.

I&F Welchen Stellenwert hat das Bauträgergeschäft im Inland?

Hier in Deutschland sind wir im Bauträgergeschäft längst nicht so groß wie in New York und London. Dort machen wir bewusst mehr Volumen. In Deutschland wollen wir zurzeit nicht mehr machen, um uns nicht zu verheben. Denn die Wertentwicklung der deutschen Immobilien weist im Großen und Ganzen – von Ausnahmen abgesehen – seit Anfang der neunziger Jahre einen Stillstand auf. Deshalb schlagen Einschätzungsfehler in Risiken durch und werden nicht durch die im Ausland festzustellenden Wertsteigerungen kompensiert. Im internationalen Vergleich ist Deutschland jedenfalls hoffnungslos hinten. Spanien hat in den letzten Jahren einen Aufschwung der Preise um rund 200 Prozent gesehen, Irland folgt mit 180 bis 190 Prozent dahinter, und auch England und Amerika

ischen Umfeld ein wenig schlechter ausgefallen. Aber das alles ist keine wirkliche Erklärung für die enormen Unterschiede der Wertentwicklung im Immobiliensektor. Offensichtlich spielen weiche Faktoren wie Zuversicht und Vision eine ebenso bedeutsame Rolle.

I&F Wie sehen Sie die künftige Wertentwicklung im deutschen Immobiliensektor?

Über eine wieder spürbar werdende Inflation werden wir auch im Immobilienbereich in Preissteigerungen gelangen, die aber nicht atemberaubend sein werden, sondern eher moderat verlaufen dürften. Ich denke schon, dass das eine oder andere Investment lohnender sein wird als in der Vergangenheit.

I&F Und welche Preisentwicklung erwarten Sie im Ausland?

Die Sprünge, die wir in der Vergangenheit hatten, werden sich wieder normalisieren. Denn die wirtschaftliche Entwicklung in Irland oder Spanien, die etwas besser als in Deutschland verlaufen ist, wird sich wieder dem europäischen Standard annähern und damit eine flachere Wertentwicklung der ausländischen Immobilienmärkte nach sich ziehen.

I&F Was halten Sie von gedämpften Erwartungen oder gar Krisenszenarien, wie sie teilweise für den spanischen Immobiliensektor gezeichnet werden?

Man muss seine Investments sorgfältig auswählen. Wo der Wohnraum, nicht

„Risikoreiches Geschäft ist kritischer als ein bisschen weniger Wachstum.“

haben weit über 100 Prozent an Wertentwicklung genommen.

I&F Woran liegt das?

Die mit etwa 40 Prozent im europäischen Vergleich deutlich niedrigere Eigentumsquote könnte ein wertbestimmender Faktor sein, aber die war schon immer so niedrig. Andere Erklärungen könnten die höhere Arbeitslosenquote, die Preissteigerungsquote und das niedrigere Wirtschaftswachstum sein. Diese Daten sind ja zumindest in den letzten Jahren in Deutschland im Vergleich zum europä-

wirklichen Bedürfnissen dient, wie das bei den Ferienimmobilien an der Küste Spaniens, etwa von Málaga bis nach Portugal hin, reihenweise der Fall ist, bedarf es großer Vorsicht. Diese Wohnungen sind in den vergangenen zehn Jahren zwar immer wertvoller geworden, aber schon ein kleiner Knick in der Einkommenslandschaft, in der Beschäftigungssituation, in Spanien selbst oder in den Hauptinvestorenländern wie Skandinavien, England oder Deutschland führt bei solchen Objekten zu einer deutlichen Preisberuhigung. Dazu kommt der beträchtliche und weiter wachsende Bestand.

I&F Sie bevorzugen im Ausland also weiterhin eindeutig Ballungsräume beziehungsweise Großstädte?

Unbedingt! In den Gebieten mit hoher Arbeitsnachfrage und attraktiven Lebensräumen, etwa in den großen Städten Mailand, London und Paris, sehe ich die Immobilienbewertung stabil, rechne aber nicht mehr mit einem rasanten Wachstum. Außerhalb der Ballungsräume kommt es noch stärker auf die spezifischen Nutzungsbedürfnisse und die Qualität der Nutzer an, das heißt hier ist selektives Vorgehen zu präferieren.

I&F Wie steht es derzeit um Konditionen und Margen im Immobiliengeschäft?

In Deutschland sind sie zuletzt spürbar besser geworden. Und auch die Strukturen der Finanzierung, also beispielsweise das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital, haben sich verbessert. Das gilt graduell auch für die USA und Großbritannien, dort ist ebenfalls wieder mehr Marge und mehr Eigenkapitaleinsatz anzutreffen, aber mit niedrigeren Steigerungsraten als in Deutschland, wohl auch deshalb, weil die Basis zuvor höher war.

I&F Wie bewerten Sie die Marktverhältnisse am deutschen Immobilienmarkt nach den Aktivitäten der Nord-LB in Richtung Deutsche Hypo und die Eingliederung der Essenhyp in die Commerzbank?

Zumindest ersteres ist ja keine ganz große Transaktion. Es zeigt erst einmal nur, dass die Nord-LB das Immobiliengeschäft mit einer bewährten Adresse ausbauen will. Wir haben in erster Linie die Eurohypo und die Hypo Real Estate als große Player, mit der Areal Bank und der Westdeutschen Immobilienbank kommen noch zwei Spezialisten dazu.

Daneben reihen wir uns ein in die Gruppe weiterer großer Marktteilnehmer, zu denen auch einige Landesbanken zählen. Es ist insgesamt eine oligopolistische Struktur, in der wir mit einem Kosten-/Nutzenorientierten Geschäft gut zu recht kommen. Es gibt im Übrigen eine verstärkte Tendenz, Immobiliengeschäfte mit Partnern zu stemmen und ihre Risiken gemeinsam zu schultern. Diesen Ansatz verfolgen wir bekanntlich traditionell sowohl aktiv wie auch durch passive Partizipation.

I&F Mit welchen Landesbanken sehen Sie Ihr Haus auf einer Stufe? Und wie sehen Sie Ihr Haus bei den Kunden positioniert?

Die HSH Nordbank, die Helaba, die Bayerische Landesbank und die LBBW sind hier zu nennen, wobei mir bewusst ist, dass die genannten Häuser in diesem Segment noch größer sind als wir. Die Postbank stand im Immobiliengeschäft nie unter Zugzwang, sondern hat ihr Geschäft immer kontinuierlich ausgeweitet und um neue Bereiche ergänzt. Die Kunden schätzen diese Aktivitäten, halten uns für ein solide geführtes Haus und sind doch immer wieder angenehm von unserem breiten Lösungsspektrum überrascht.

Viele kommen gerne auf uns zu, weil sie uns als eine verlässliche Alternative zu ihren angestammten Bankverbindungen kennen – und zwar eine mit einem kooperativen, konstruktiven Ansatz.

I&F Wo sehen Sie sich unter den deutschen Häusern im internationalen Commercial Real-Estate-Markt?

Wenn wir die Positionierung international betrachten, sind wir mit unseren beiden Auslandsstützpunkten ziemlich weit vorn, weil wir an den beiden großen Plätzen New York und London erstklassig aufgestellt sind.

I&F Sie setzen nach wie vor stark auf organisches Wachstum, oder?

Ja, eindeutig, ich bin nie nervös geworden. Risikogeschäft ist kritischer als ein bisschen weniger Wachstum. Wir haben jetzt eine durchschnittliche Laufzeit zwischen zwei und dreieinhalb Jahren, länger sind die großen Gewerbeimmobilien nicht in der Bilanz. Früher waren sie mit 15 Jahren drin. Das heißt: Alle drei Jahre dreht sich der Bestand. Bei zehn Milliarden Euro müssen wir jedes Jahr ungefähr dreieinhalb Milliarden Euro Neugeschäft machen, nur um den Bestand zu halten. Das bedeutet, dass die Anforderungen an das Neugeschäftsvolumen deutlich gestiegen sind und weiter hoch bleiben werden.

I&F In welcher Größenordnung finanzieren Sie Objekte?

Wir gehen bis in nennenswerte dreistellige Millionenhöhen, wobei wir dann die Partizipation anstreben, also umverteilen. Die bevorzugte „Final-hold-Größe“ liegt zwischen 50 und 80 Millionen Euro, den Rest geben wir ab, um Klumpenrisiken zu vermeiden. Genauso gern nehmen wir auch diese Positionen, wenn andere sie abgeben wollen – wobei wir in beiden Fällen natürlich auch darunter tätig werden.

I&F Ist das Real Estate Investment Banking, von dem am Markt so gerne gesprochen wird, eine Option für die Postbank?

Nein, denn das würde bedeuten, dass wir uns von der Finanzierung wegbewegen hin zur Beratung von unternehmensstra-

„Wenn jemand einen REIT etablieren will, braucht er nicht unbedingt die Beratung einer Hypothekenbank dazu.“

tegischen, unternehmensbegründenden oder zusammenführenden Aktivitäten. Anders als andere halten wir die Chancen darin für begrenzt. Wenn heute jemand einen REIT am Markt etablieren will, was wir bestimmt ganz gut könnten, dann braucht er nicht unbedingt die Beratung einer Hypothekenbank dazu. Entweder man ist eine Investmentbank mit der entsprechenden Expertise und der Ausrichtung, oder man ist eine Finanzierungsbank. Ein bisschen von allem wird am Ende nicht funktionieren – zumindest nicht für Häuser unserer Größe. Denn man muss sich immer mit den Besten der Branche messen.

I&F Wie refinanziert die Postbank ihr Immobiliengeschäft? Wollten Sie den Pfandbrief?

Ja, der Pfandbrief ist ein etabliertes und krisenfestes Refinanzierungsinstrument, dem wir uns zuwenden werden. Wir gehen davon aus, dass wir Anfang dieses Jahres auch Pfandbriefe begeben werden und stellen das zurzeit auf einer Roadshow vor. Schon heute haben wir über die DSL-Bank das Recht, gedeckte Schuldverschreibungen auszugeben. Das haben wir auch intensiv seit dem Zusammengehen mit BHW genutzt, und das ist auch in der momentanen Krise gut gelaufen. Aber der Pfandbrief ist eben ein internationales Markenprodukt. Es hat

sich im Übrigen in dieser Krise gezeigt, dass der Pfandbrief ein stabiles Refinanzierungsinstrument ist, insbesondere im Vergleich zu ausländischen Covered Bonds und sonstigen Refinanzierungsmitteln am Kapitalmarkt.

I&F **Das wird sicherlich Auswirkungen auf die Refinanzierung des Commercial Real Estate haben?**

Sicher werden wir in diesem Geschäft von der Refinanzierung durch Pfandbriefe profitieren. Denn unser neuer Pfandbriefpool ermöglicht es uns, neben der ganzen deutschen privaten Baufinanzierung auch deutsche gewerbliche Immobilienfinanzierungen in den Pool zur Deckung zu nehmen. Natürlich macht das für den Pool nur einen kleinen Anteil aus, für unser Geschäft ist dies jedoch sehr attraktiv. Das hat freilich eine Reihe von Implikationen, unter anderem müssen wir eine Wertermittlung nach Beleihungswertverordnung machen und wir müssen nach Discounted Cash-Flow arbeiten. Darauf bereiten wir uns vor.

I&F **Die Vorbereitung der Pfandbriefausgabe ist aber kein Ergebnis der momentanen Krise, oder?**

Nein, diese Überlegungen und das Projekt laufen schon länger, seit der BHW-Aquisition, sie haben ökonomische Gründe. Der Pfandbrief bringt uns beim Pricing Vorteile gegenüber der gedeckten und natürlich der ungedeckten Schuldverschreibung. Und da wir immer mehr darauf achten müssen, wie wir unsere Refinanzierung gestal-

Euro in den Büchern. Insofern werden wir das Thema Verbriefungen wieder aktivieren, wenn sich die Märkte in dieser Richtung normalisiert haben – und die werden sich wieder normalisieren, die Frage ist nur wann. Alle Marktteilnehmer werden aus dieser Krisensituation lernen und solche Fehler hoffentlich nicht noch

Natürlich läuft das Risikomanagement vollständig modellgestützt, aber es kann bei vielen Entscheidungen gewiss nicht schaden, wenn hier flankierend ein Verantwortlicher sitzt, der viele Dinge, etwa Standorte und ihre Preise, auch aus eigener Erfahrung beurteilen kann. Alles wird geratet, es gibt keine Entscheidung ohne

„Der Pfandbrief ist ein internationales Markenprodukt“

mal machen. Die Motivation für Verbriefungen liegt bei der Postbank aber eher in der ökonomischen Kapitalsteuerung, insbesondere unter Basel II, als in der Funding-Generierung. Parallel dazu streben wir aber auch stabile Partnerschaften an. Manche Institute hatten vergessen, dass Syndizierung oder Partizipation zum gleichen Ergebnis führen können wie Verbriefung. Das ist genau wie mit einer Bankverbindung: Es ist immer unklug, nur auf eine Adresse zu setzen. Man sollte sich über ein paar Alternativen Gedanken machen, um eine Lösung zu haben, wenn etwas unerwartet verläuft. Deswegen ist Syndizierung und Verbriefung nach meinem Verständnis etwas Ergänzendes.

I&F **Wer votiert in Ihrem Haus über die Kreditentscheidungen?**

Nach MaRisk wird zwischen Markt und Marktfolge unterschieden. Über die PB Firmenkunden AG erfassen wir den

Rating, aber die letzte Entscheidung liegt im Zweifel beim Kreditvorstand.

I&F **Wie sieht das Verhältnis zwischen gewerblichem und privatem Geschäft aus? Und welche Wachstumsperspektiven sehen Sie für Ihren Bereich?**

Ende September 2007 hatten wir zehn Milliarden Euro gewerbliches, und dazu 67 Milliarden Euro wohnwirtschaftliches Geschäft im Bestand, also private Wohnungsbaufinanzierung. Das ist für eine Universal-Retail-Bank schon etwas Besonderes. Im Neugeschäft haben wir in den ersten drei Quartalen 4,4 Milliarden Euro im gewerblichen und knapp acht Milliarden Euro in der privaten Wohnungsfinanzierung gemacht.

Das Firmenkundengeschäft allgemein und auch das gewerbliche Immobiliengeschäft wollen wir erklärtermaßen ausbauen, und zwar national, in Zentral- und Westeuropa (etwa Großbritannien) sowie selektiv in den USA. Die Gewerbeimmobilie wird dabei ungefähr die Hälfte des Wachstums tragen. Dort müssen wir der geringeren Laufzeiten wegen jedes Jahr zirka ein Drittel des Bestandes neu generieren. Mit der geschäftlichen Entwicklung dieses Geschäftsfeldes sind wir im abgelaufenen Jahr 2007 vollauf zufrieden gewesen.

I&F **Wie beurteilen Sie den Immobilienmarkt in Ihrer Geburtsstadt Leipzig?**

Der Markt in Leipzig wird sich entwickeln. Seit zwei oder drei Jahren ist der Rückgang der Bevölkerung gestoppt worden, und angesichts diverser Investitionen, etwa der Industrie oder auch der Deutsche Post AG mit ihrem European Hub ist schon ein gewisser Aufschwung zu beobachten. Die Stadt hat eine fantastische Hochschule, und die Sachsen sind schon immer gute, erfolgreiche

„Die Motivation für Verbriefungen liegt bei der Postbank eher in der ökonomischen Kapitalsteuerung.“

ten, spielt der Pfandbrief für uns eine größere Rolle.

I&F **Sind Syndizierungen oder Verbriefungen für die Postbank weiter ein Thema?**

In den vergangenen zwei bis drei Jahren haben wir Wohnungsbaukredite verbrieft und haben auch vor, das weiter zu tun. Mit einem Bestand von rund 67 Milliarden Euro Wohnungsbaufinanzierung per Ende drittes Quartal sind wir der größte private Baufinanzierer der Republik. Und im Commercial Real Estate hatten wir zum gleichen Zeitpunkt zehn Milliarden

Markt, dort ist auch das Gewerbe- und Immobiliengeschäft enthalten, und über die Kreditabteilung In- und Ausland decken wir die Marktfolge ab. New York und London sind im Unterschied zu den anderen Einheiten sowohl für Markt als auch Marktfolge zuständig sind. Aber die abschließende Entscheidung oder Votierung über fast alle Kreditgeschäfte erfolgt zentral in Bonn über den Kreditbereich Ausland durch den Vorstand der Bank.

I&F **Wie ist das Risikomanagement in Ihrem Haus organisiert, und welcher Raum bleibt für das Bauchgefühl des erfahrenen Kreditvorstands?**

Kaufleute gewesen. Für Investoren mit einem langen Atem ist Leipzig insofern ein vernünftiges Investment.

Im Moment haben freilich viele, die im Jahre 1990 eingestiegen sind, ein Problem. Wer bei Kaltmieten von derzeit fünf Euro netto auf den Quadratmeter 1 000 oder 2 000 Euro beliehen hat – 3 500 bis 4 000 DM waren schließlich die Preise, die Anfang der neunziger Jahre bezahlt worden sind –, der muss erst einmal durchhalten, wenn er es kann. Allmählich wird sich Leipzig dem westdeutschen Niveau annähern, wobei die Stadt in den Immobilienpreisen natürlich im internationalen Vergleich auch in zehn Jahren immer noch vergleichsweise weit hinten liegen wird.

I&F **Wie haben Sie die Liquiditätskrise erlebt, und wie haben Sie dabei die Rolle der Notenbanken empfunden?**

Am Anfang habe ich im Zuge der Risikoabschirmung der IKB durch die KfW gedacht, die Subprime-Krise kann zwar in Deutschland und weltweit ein paar Verluste in die Bilanzen der Banken bringen, aber sie löst sich innerhalb der nächsten Monate wieder auf, und gegen Jahresende machen wir wieder „business as usual“. Das war ein Irrtum. Die Ret-

tungsaktion war nur der Ausgangspunkt für eine Normalisierung eines überhitzten Marktes. Die Liquiditätskrise hat längst eine ernste Bewertungskrise nach sich gezogen.

Es war klug, dass vor allem die Europäische Zentralbank massiv Geld in den Kreislauf gepumpt hat, sodass wirkliche Liquiditätsstörungen nicht auftraten, auch wenn die Versorgung immer noch eng ist. Einige Banken stellen schließlich auch heute noch nicht gern neues Geschäft dar oder versuchen mit großem Aufwand, bereits übernommene Risiken auszuplatzieren. Das Handeln der EZB war von Anfang an vorbildlich. Die Europäer haben durch die schnelle Geldversorgung deutlich gemacht, dass sie es nicht zu einer Krise kommen lassen wollen. In den USA waren die ersten Schritte der Notenbank ein wenig zögerlich und zu klein, und die Bank of England hat erst sehr spät etwas getan.

I&F **Wie ist Ihre jüngste Vertriebsoffensive im Firmenkundengeschäft zu werten: Ist das eine Sonderaktion?**

Die Postbank will erklärtermaßen das mittelständische Firmenkundengeschäft intensivieren. Zu diesem Zweck öffnen wir auch die Kreditpolitik. Um insgesamt

in diesem Geschäftsfeld zu wachsen, werden wir Mitarbeiter einstellen, wir haben neue Produkte ins Programm genommen, wir haben eine neue Aufbauorganisation etabliert. Um all diese Aktivitäten am Markt sichtbar zu machen, haben wir einen Mittelstandskredit aufgelegt, genauer einen Investitionskredit mit einer Sonderverzinsung, der auch rege in Anspruch genommen wurde und zum Jahresende 2007 ausgelaufen ist.

Wir werden jedes Jahr Sonderaktionen im Firmenkundengeschäft fahren, die sich mal um die Einlagenseite, mal um die Dienstleistungsseite und mal um die Kreditseite kümmern. Wir wollen dadurch immer wieder eine ganz besondere Attraktivität für unsere Kunden herstellen und damit in allen Belangen – auch im Preis – überzeugen. Die Aktionen werden häufig nach dem Windhundverfahren gestaltet, sodass die Kunden schnell handeln müssen, um das attraktive Angebot zu erlangen. Das Prinzip ist einfach: Der Kunde will ein Produkt, für das der Betreuer die richtige Lösung hat. Das ist der Impuls für eine Win-Win-Situation.

I&F **Müssen auch diese Aktionen sich rechnen?**

Wir verdienen noch daran, aber sie allein wären nicht auskömmlich. ■