

Redaktionsgespräch mit Roland W. Chalons-Browne

„Erklärtes Ziel bleibt die Unterstützung des Absatzes des Siemens-Konzerns durch profitables Finanzgeschäft“

Die Finanzaktivitäten im Siemens-Konzern dienen in erster Linie der Absatzförderung. Das ist der maßgebliche Tenor des Redaktionsgesprächs mit Roland W. Chalons Browne. Neue Möglichkeiten im Bereich der Refinanzierung sowie im konzernweiten Risikomanagement wertet der Vorsitzende der Geschäftsführung von Siemens Financial Services (SFS) eher als angenehme Nebeneffekte. Angefangen vom Devisen- und Derivatemarkt bis hin zum Konsortialgeschäft mit Emissionen sieht er die vielfältigen Beziehungen des Mutterkonzerns zu Banken durch die hauseigenen Finanzaktivitäten dabei nicht gefährdet. Für SFS selbst rechnet er sich nicht zuletzt in der gezielten Projektfinanzierung gute Marktchancen aus. (Red.)

Wie sind Siemens Financial Services und die Siemens Bank in den Konzern eingebunden?

Siemens Financial Services (SFS) ist ein Cross-Sector Business des Konzerns. Als sektorübergreifender Finanzdienstleister für alle Geschäftssparten bieten wir internationale Finanzlösungen im Business-to-Business-Bereich. SFS besteht dabei aus vielen Einheiten in wichtigen Wachstumsregionen der Welt, die teilweise an Gesellschaften vor Ort angebunden sind. Die Siemens Bank ist

hingegen als unabhängige Tochtergesellschaft rechtlich direkt unter der Siemens AG angesiedelt. Darüber hinaus gehören zur SFS schon seit Jahren Gesellschaften mit Banklizenzen in anderen Ländern, zum Beispiel in Großbritannien, Frankreich und Schweden. Aufgestellt ist SFS in sieben Geschäftsgebieten sowie dem Segment Venture Capital (siehe Übersicht).

In welchen Geschäftsfeldern und mit welchen Produkt- und Dienstleistungsangeboten ist SFS überwiegend tätig?

Unsere Aktivitäten orientieren sich an den Geschäftsbereichen des Siemens-Konzerns, also im Wesentlichen Energie, Gesundheit, Industrie sowie Infrastruktur und Städte. Das Leistungsspektrum reicht von Leasing und Ausrüstungsfinanzierung über Projekt- und strukturierte Finanzierung bis hin zu Leverage-Finance- und Versicherungslösungen. Darüber hinaus stellen wir Kapital für Siemens-Kunden und andere Unternehmen bereit und agieren als Manager für die Finanzrisiken im Siemens-Konzern. Auf all diesen Feldern unterstützen wir den Konzern übergreifend.

Wir haben dazu weltweit Spezialisten vor Ort, die Märkte gezielt bearbeiten, Partnerschaften pflegen und dabei zunehmend eng mit dem Vertrieb der Konzernsektoren zusammenarbeiten. Vor knapp einem Jahr haben wir die Zusammenarbeit mit den Konzernsektoren noch einmal verstärkt, indem wir unsere Organisation stärker am operativen Geschäft des Siemens-Konzerns ausgerichtet und unsere Kompetenzen in weltweiten Verantwort-



Roland W. Chalons-Browne, Vorsitzender der Geschäftsführung, Siemens Financial Services GmbH, München

lichkeiten gebündelt haben. Damit wollen wir weitere Synergieeffekte erschließen.

Welche Vorteile haben Sie auf diesen Geschäftsfeldern gegenüber externen Finanzdienstleistern?

Die Einbindung in den Konzern bringt uns branchenspezifisches Wissen und Produkt-Know-how sowie einen tieferen Einblick in die Risiken der für unser Geschäft relevanten Wirtschaftssektoren. Das erweist sich bei vielen Geschäftsabschlüssen als förderlich. Wenn wir uns an einem Finanzierungsvorhaben beteiligen, hat das oft positive Signalwirkungen auf andere Partner aus dem Finanzsektor, etwa bei der Zusammenstellung von Konsortien zur Projektfinanzierung.

Wieso haben Sie zuletzt auch in Deutschland eine Banklizenz beantragt und im Jahre 2010 die Siemens Bank gegründet?

Der letztlich ausschlaggebende Gesichtspunkt für die Gründung der Bank hier in Deutschland war die schon seit einigen Jahren zunehmende Nachfrage unserer Kunden nach Angeboten der Kreditfinanzierung. Wir können über die Siemens Bank nun Bankkredite in Deutschland an deutsche Kunden oder aus Deutschland heraus vergeben.

„Mit der Siemens Bank haben wir uns sehr gut als Konsortialpartner positioniert.“

Gerade im europäischen und asiatischen Projektfinanzierungsmarkt sind wir mit der Siemens Bank als regulierter Einheit nun sehr gut als Konsortialpartner positioniert. Ferner haben wir dadurch auch allgemein unser Produkt- und Dienstleistungsangebot erweitert. Mit der Verschärfung der Bankenkrise kam dann als weiterer Grund die Erhöhung des Freiheitsgrades bei der Konzernrefinanzierung hinzu.

Stichwort Refinanzierung: Im Lagebericht des Bundesanzeigers wird als eines von drei wesentlichen Überlegungen für die Gründung der Siemens Bank eine bessere Flexibilisierung in der Konzernfinanzierung genannt. Was ist damit konkret gemeint? Welche

Übersicht: Siemens Financial Services – Business Units mit Aktivitäten

COF	PSF-E	PSF-IC&I	PSLF-H	INS	TRE	FIM	VC ¹⁾
Commercial Finance	Project & Structured Finance Energy	Project & Structured Finance Infrastructure & Cities and Industry	Project, Structured & Leveraged Finance Healthcare	Insurance	Treasury	Financial Services and Investment Management	Venture Capital
<ul style="list-style-type: none"> • Equipmentfinanzierung & Leasing • Absatzfinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Strukturierung • Fremdfinanzierung • Eigenkapitalbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Strukturierung • Fremdfinanzierung • Eigenkapitalbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Strukturierung • Fremdfinanzierung • Eigenkapitalbeteiligung • Leveraged Finance • Betriebsmittelfinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie-Versicherungslösungen • Private-Finance-Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Treasury-Aufgaben für den Siemens-Konzern 	<ul style="list-style-type: none"> • Asset Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Venture Capital & Private Equity
Quelle: Siemens Financial GmbH; ¹⁾ Business Segment							

Rolle spielt die neue Bank für die Refinanzierung des Siemens-Konzerns?

Die neu erworbene Banklizenz eröffnet nun die Möglichkeit, für die verschiedenen Untereinheiten des Konzerns kurzfristig Geld bei der Europäischen Zentralbank sicher zu deponieren, statt es ausschließlich bei Geschäftsbanken anzulegen, oder auch das Refinanzierungsinstrumentarium der Europäischen Zentralbank zu nutzen. Zum Zweiten haben wir in der Bank als der am stärksten regulierten Einheit ganz bewusst das gesamte Risikomanagement gebündelt. Dieses wird damit zum Kerngeschäft beziehungsweise zum Nukleus des neuen Instituts.

samtgeschäft in unseren Geschäftsfeldern ist SFS klein und bescheiden. Bei vielen Finanzierungen agieren wir nach wie vor eher in Partnerschaft oder parallel zu den großen Hausbankbeziehungen des Konzerns. Aufgrund seiner Größe und der globalen Aufstellung, pflegt Siemens zudem vielfältige Beziehungen zu Banken, beispielsweise am Devisen- und Derivatemarkt oder im Konsortialgeschäft bei Emissionen. Allein aus Gründen der Streuung des Adressrisikos muss jede Bankbeziehung in einem größeren Kontext gesehen werden. Des Weiteren konkurriert SFS mit anderen Siemens-Einheiten um das knappe Risikokapital des Konzerns. Da wir über keine externe Funding-Basis verfügen, konzentrieren wir uns auf den Teil des Geschäftsvolumens, bei dem das Risk-/Return-Profil für uns am attraktivsten ist. Grundsätzlich ist der Bankensektor als Makler zwischen Angebot und Nachfrage auf den Geld-, Kapital- und Kreditmärkten unverzichtbar.

Sind die neuen Einheiten der Bank aus SFS heraus aufgebaut worden?

Ja, das Know-how war zum großen Teil schon bei SFS vorhanden, musste aber organisatorisch in die Bank überführt werden. Dies betrifft beispielsweise das Risk Controlling, die Bonitätseinschätzung von Kunden, oder Ratingaktivitäten bis hin zur Limitüberwachung des Back-Offices von Siemens Treasury.

Müssen sich die anderen Banken mit der Gründung der hauseigenen Siemens Bank nicht dennoch herausgefordert fühlen?

Nein, denn in erster Linie stehen wir als Partner für Finanzierungen bereit. Es ist zum Beispiel oft der Fall, dass andere Banken uns mit am Verhandlungstisch haben möchten, da wir nicht nur das Technologiewissen des Siemens-Konzerns mitbringen, sondern durch unsere Finanzierung auch ein hohes Commitment zur eigenen Siemens-Technologie abgeben.

(Wozu) braucht der Siemens-Konzern neben SFS und der hauseigenen Bank noch andere Kreditinstitute?

Diese Frage wird allein schon durch unsere Größe relativiert. Gemessen an dem Ge-

Welche Rolle spielt das Einlagengeschäft, und welche Ambitionen hat die Bank in diesem Bereich?

Das Einlagengeschäft wird nur für Siemens-Gesellschaften und für institutionelle Kunden genutzt und auch in diesen Segmenten nicht sonderlich forciert, sondern aktuell eher defensiv betrieben. Das Geschäft mit Privatkunden spielt überhaupt keine Rolle und gehört auch nicht zu den angedachten Optionen.

Zurück zu SFS: Die Kreditwirtschaft leidet unter dem Vorwurf, sich mit ihren Geschäftsmodellen zu stark von der Realwirtschaft zu entfernen. An dieser Stelle dürfte SFS demnach keine Probleme haben.

Das ist eine richtige Vermutung. Solche Vorwürfe tangieren uns überhaupt nicht. Unsere Daseinsberechtigung ist in erster Linie der Förderung des Absatzes des Siemens-Konzerns unterstellt. Das machen wir mit einem breiten Produkt- und Dienstleistungsspektrum, angefangen von kleinen und großen Leasinggeschäften über Eigenkapital-Investments in Projektgesellschaften bis hin zu langfristigen Projektfinanzierungen mit durchaus größeren Volumina und Laufzeiten bis zu 20 Jahren.

Darüber hinaus investieren wir im Segment Venture Capital seit vielen Jahren in junge Technologieunternehmen. Ergänzt wird die Konzern-Absatzfinanzierung durch selektives Geschäft mit Dritten, wobei wir uns auch hier auf die Kernmärkte des Konzern

finanzierung und passgenauen Services nachgefragt wird – beispielsweise in Form von Public Private Partnerships.

Auch unter diesem Blickwinkel ist es deshalb wichtig, selbst auf dem Bankenmarkt aktiv zu sein, um auf dem Laufenden zu sein, zu welchen Bedingungen und Konditionen die möglichen Partner bereit sind, sich an Investitionen zu beteiligen.

Ist Siemens Financial Services an dieser Stelle auch für eine Konsortialführerschaft gewappnet?

Derzeit sind Bankensyndikate unter unserer Führung recht selten. Dafür sind wir noch zu klein. Aber wir streben das in Zukunft verstärkt an. Bei zwei unserer jüngeren Großprojekte sind wir in der Tat federführend. Dort haben wir Eigenkapital investiert und bemühen uns nun um Partnerschaften mit ausgewählten Großbanken auf Seiten der Fremdkapitalfinanzierung.

Allem Eindruck nach ist die Projektfinanzierung in den vergangenen Jahren schwieriger geworden? Wer kann überhaupt noch Großprojekte von der Dimension eines Staudamms finanzieren?

Das ist allein schon der zunehmenden Eigenkapitalanforderungen wegen eine sehr berechtigte Frage. Dieses Geschäft erfordert von den infrage kommenden Banken eine klare Positionierung, mit welchen Produkten sie in welchen Län-

versucht, solche Projekte zu strukturieren und breit am Markt zu platzieren. Dabei kommen neuerdings in diesem Bereich auch Versicherer auf die großen Financier zu und bekunden ihr Interesse an Assets, die ihnen auf lange Sicht eine Verzinsung versprechen, mit der sie ihren Renditeversprechen gerecht werden kön-

„Die Vertriebsseite ändert sich derzeit gewaltig.“

nen. Mit anderen Worten: Die Vertriebsseite ändert sich derzeit gewaltig. Die Banken halten diese Dinge nicht mehr in den eigenen Büchern, sondern geben sie verstärkt an den Markt weiter.

Wie schätzen Sie generell die Chancen für Ihr Haus in diesem Geschäftsfeld der Projektfinanzierung ein? Wie hat sich die Wettbewerbsfähigkeit in den vergangenen Jahren entwickelt?

Wir haben unsere Position kontinuierlich gestärkt, weil wir das geballte Industrierwissen des Siemens-Konzerns viel stärker und gezielter als in der Vergangenheit einsetzen, um sachgerechte Projektfinanzierungen zu entwickeln. Wir können in den vom Siemens-Konzern vorgegebenen Kernbereichen maßgeschneiderte Finanzierungen aus einer Hand anbieten. Das ist ein riesiger Wettbewerbsvorteil. Viele Banken ziehen sich der Tendenz nach aus dem langfristigen Kreditgeschäft zurück.

Weshalb sollte das für Ihr Haus anders sein, nur wegen der Verbindungen zum Konzern und der Einbindung in dessen Verkaufsförderung?

Wir profitieren innerhalb der Siemens Financial Services nicht nur von dem breiten Technologiespektrum des Konzerns, sondern haben auch eine sehr vielfältige Palette an Finanzlösungen, angefangen von Eigenkapitalinvestments, über das Kreditgeschäft und das Leasing bis hin zu strukturierten Produkten, mit denen wir individuelle Lösungen anbieten können. Wir kombinieren industrielle mit finanzieller Logik. Darüber hinaus sind wir offen für die Verlagerung zu syndizierten Finanzierungen, wie der Markt sie verlangt. Wir ar-

„Das Geschäft mit Privatkunden gehört nicht zu den angedachten Optionen.“

fokussieren. Dies erlaubt es uns, mit hoher Kompetenz ein angemessen diversifiziertes Portfolio aufzubauen.

Wie hat sich die Struktur Ihrer Geschäfte entwickelt, sind sie eher kleinteilig oder eher großvolumig.

Nach wie vor spielt auch das kleinteilige Geschäft eine wichtige Rolle, aber der Tendenz nach nehmen die Geschäfte mit einem großen Volumen zu, wobei zunehmend ein gemischtes Angebot aus Fi-

Angesichts der anstehenden Umsetzung der regulatorischen Vorgaben werden sich die Preise und Kosten fast zwangsläufig erhöhen. Zudem wird der Zugang zu zuverlässigen Fundingquellen in unterschiedlichen Währungen zu einem vertretbaren Preis schwerer.

Aber natürlich sind die großen Kreditinstitute nach wie vor an solchen Geschäften interessiert. Vielfach wird von den Banken

rangieren uns flexibel mit neuen Marktgegebenheiten, etwa dem Interesse vieler Banken, einen Versicherer im Konsortium zu haben.

In welchen Produktbereichen spielt das Leasing-Geschäft eine besondere Rolle, und wie ist es organisiert?

Neben dem Gesundheitsbereich und dem Industriegeschäft, etwa bei Kompressoren und Turbinen, wird das Leasing als Finanzierungsinstrument wie auch zur Verkaufsförderung eingesetzt. Organisatorisch geschieht das teilweise durch eigene Gesellschaften, die von unserer Leasing-Plattform profitieren. Die größten Märkte für unser Geschäft sind zurzeit Deutschland, England, die USA, China und Russland. Kleinere Einheiten arbeiten in Frankreich, Spanien und Skandinavien. Wenn wir es in einem neuen Markt als sinnvoll erachten, gründen oder kaufen wir dort eine eigene Leasinggesellschaft.

Welche strategischen Ziele hat SFS? Und welche Schritte sind derzeit besonders im Fokus?

Erklärtes Ziel ist und bleibt die Unterstützung des gesamten Absatzes des Siemens-Konzerns durch profitables Finanzgeschäft. Um das zu erreichen, schlagen wir in Abhängigkeit von der jeweiligen Region und den Produktbereichen, die wir unterstützen wollen, verschiedene Wege ein. Das kann der Kauf neuer Einheiten in Entwicklungsländern und Emerging Markets sein. Es kann aber auch den Aufbau neuer Fähigkeiten im eigenen Haus bedeuten. So haben wir in Indien im Herbst 2011 eine Non-Bank Financial Institution gegründet, die stark expandiert. Wir bauen das Franchise-Geschäft in China neu auf. Andererseits unterstützen wir unser Unternehmen etwa in Deutschland oder anderen europäischen Ländern durch eine Verbreiterung unserer Produktpalette.

Ein Feld mit besonderen Anforderungen ist die Eigenkapitalbeteiligung an Projektgesellschaften. Mit solchen Initiativen treiben wir oft das ganze Regelwerk dieser Variante voran. Insbesondere bei neuen Technologien ist es von besonderer Bedeutung, den Absatz durch nennenswerte Teilfinanzierungen und längerfristige Risikoübernahme zu begleiten. Das wird von den potenziellen Partnern als zusätzliche Bestätigung für ein eigenes Engagement geschätzt.

Führend sind wir auch bei der Bereitstellung von flexiblen Finanzierungsmodellen für den Einsatz neuer Produkte und Dienstleistungen genau nach Kundenbedarf. Wie kann man beispielsweise einem interessierten Krankenhaus die Möglichkeit eröffnen, ohne den Kauf eines eigenen Computertomografen, pro Woche oder pro Tag eine bestimmte Anzahl von Aufnahmen zu machen? Solche Aktivitäten wie man sie ja im Prinzip auch aus dem Autoleasinggeschäft kennt, lassen sich durchaus auf andere Produktbereiche übertragen.

Angenommen, der Siemens-Konzern will eine neue Produktlinie vorantreiben, sei es im Gesundheits- oder im Energiesektor. Wird SFS an dieser Stelle schon im Vorfeld eingebunden?

Anders als bei großen Infrastrukturvorhaben ist in diesem Stadium der Produktentwicklung die Zusammenarbeit bei der Industrieproduktion noch nicht so eng. Wir kommen erst richtig ins Spiel, wenn der Verkauf für ein neues Produkt ansteht. In der Zukunft möchten wir hier noch enger mit den jeweiligen Siemens-Einheiten zusammenarbeiten.

Durchschaut SFS technische Neuentwicklungen des Siemens-Konzerns besser als herkömmliche Finanzanbieter. Besteht nicht ständig die Gefahr einer wohlwollenden Unterschätzung der Risiken?

Ganz und gar nicht. Bevor wir ein Engagement eingehen, machen wir uns mit den hausinternen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung ein genaues Bild von der technischen Risikolage. Dies hat kürzlich dazu beigetragen, im Zuge der Entwicklung einer großen Gasturbine in Russland ein Finanzierungs- und Versicherungspaket zu schnüren und dabei auch andere Partner mit in die Finanzierung einzubinden.

Noch einmal zurück zum Verhältnis zum Konzern: Die Zielsetzung der Begleitung der Konzernaktivitäten klingt überzeugend und glaubwürdig. Aber lohnt sich das Third-Party-Geschäft wirklich? Weshalb sollten Dritte

ohne direkten Bezug zu einem Siemens-Geschäft mit SFS zusammenarbeiten?

Weil wir gute Leistungen anbieten, die am Markt ihre Nachfrage finden. Das gelingt hervorragend. Sicher basiert der Großteil unserer Aktivitäten auf einer Zusammenarbeit mit Siemens-Kunden. Aber wir haben auch gute Erfolge mit unseren Aktivitäten im Drittgeschäft. Ein Beispiel bieten die in Russland aufgebauten Leasingaktivitäten. Wir brauchten in dem Land eine kritische Masse, um dort mit Leasing Fuß zu fassen. Aber nachdem diese mittlerweile erreicht ist, profitiert auch der Siemens-Konzern hervorragend von dieser neuen Einheit. Mit einem qualifizierten Team bauen wir dieses Geschäft gerade weiter aus und werden weiter investieren. In sol-

„Wir haben gute Erfolge mit unseren Aktivitäten im Drittgeschäft.“

chen Fällen dient das Third-Party-Geschäft nicht zuletzt der Diversifikation. Es ermöglicht uns einen Einblick in die Bedürfnisse des Marktes.

Welche Rolle spielt das Auslandsgeschäft? Und welche Regionen sind für SFS wichtig?

Unser Auslandsgeschäft ist stark von der historischen Entwicklung geprägt. Nach wie vor stammt ein großer Teil aus den USA und natürlich aus Europa. Die Länder mit den größten Wachstumsraten sind Russland, China, Indien und allgemein die Emerging Markets.

Die Siemens Bank betreibt zurzeit eine Niederlassung in London. Der Aufbau weiterer Niederlassungen ist denkbar, hängt aber auch von den regulatorischen Anforderungen ab.

Gibt es für SFS Renditevorgaben seitens des Konzerns, und werden diese derzeit erreicht?

Ein Return on Equity (RoE) nach Steuern von 15 bis 20 Prozent ist die Vorgabe des Mutterkonzerns, die von SFS gefordert wird. Für das dritte Quartal des bis Ende September laufenden Geschäftsjahres wurden 20,2 Prozent gemeldet. ■■■■■