



Redaktionsgespräch mit Joachim von Schorlemer

„Durch unsere strengen Vorgaben machen wir bestimmte Geschäfte nicht“


 Herr von Schorlemer, Ihr Geschäftsbereich, das Wholesale Banking, hat in den vergangenen Jahren enorme Steigerungsraten verzeichnet. 2019 fiel das Wachstum spürbar langsamer aus: War das so geplant oder eine Folge von Marktentwicklungen?

Das war eine ganz bewusste Entscheidung. Nach so starken Wachstumsraten wie in den vergangenen vier, fünf Jahren muss eine Organisation auch einmal ein wenig verschnaufen. Wir haben das Jahr dazu genutzt, neue Kollegen zu integrieren und neue Expertise aufzubauen, teils durch Teams aus Holland, teils durch ei-

 Was heißt das genau, wenn Sie sagen, Sie agieren im Wholesale Banking aus Deutschland heraus als weltweiter Hub?

Das heißt, dass nicht alle Assets in der Bilanz ausschließlich im Geschäft mit deutschen Firmenkunden zustande gekommen sind, sondern dass wir auch mit internationalen Kunden aus den genannten Segmenten von hier aus Geschäfte machen. Bei Flugzeugfinanzierungen kommt beispielsweise nicht alles aus Deutschland, sondern auch aus Asien.


So erklärt sich das enorme Wachstum der vergangenen Jahre. Allein im deutschen

 Spielte da auch die Risikolage mit den Vorboten einer konjunkturellen Abkühlung eine Rolle?

Sicherlich sind wir im Zyklus an einer Stelle angelangt, wo man mal ein bisschen genauer hingucken muss.

 Wie ist der Plan für 2020?

Das ist gerade sehr schwer zu sagen, weil die Unsicherheit über die Auswirkungen des Corona-Virus sehr groß ist. Die entscheidende Frage wird sein, wie lange diese Unsicherheit andauert, denn davon hängen die Folgen für Liefer- und Produktionsketten entscheidend ab. Das werden wir uns sehr genau anschauen und auch beobachten, welche Sektoren besonders betroffen sind. Das mag dann an der einen oder anderen Stelle Auswirkungen im Geschäft mit neuen Kunden haben. Aber wir werden bestimmt keinem unserer bestehenden Kunden die Liquidität entziehen. Im Gegenteil, wir werden unsere Kunden gerade dann unterstützen können, wenn sie uns brauchen.

 Und unabhängig von Corona: Ist eher erneut selektives Wachstum geplant oder will die ING wieder richtig Gas geben?


Die großen Zuwächse in den vergangenen Jahren waren auch dadurch zu erzielen, weil die Kundenbasis noch eine kleinere war. Wenn Sie das Ziel ausgeben, mit den Top-50-Unternehmen in Deutschland zusammenarbeiten zu wollen und Sie sind erst bei 15, ist noch mehr Luft nach oben und es kann schneller und einfacher Volumen aufgebaut werden. In-

„Wir werden bestimmt keinem unserer bestehenden Kunden die Liquidität entziehen.“

nen echten Neuaufbau am Standort Frankfurt. So machen wir uns zukunftsicher. Denn wir sprechen beim Geschäftsbereich Wholesale Banking hier in Deutschland nicht nur vom deutschen Firmenkundengeschäft, sondern wir sind darüber hinaus innerhalb der ING-Gruppe beispielsweise auf der Finanzierungsseite der zentrale Hub für die Sektoren Transport und Logistics, erneuerbare Energien oder Structured Export Finance.

Und es ist ja nicht so, dass das Geschäft im vergangenen Jahr eingebrochen ist. Während das reine Kreditwachstum im Wholesale Banking 2019 leicht zurückging, lagen die Erträge im abgelaufenen Geschäftsjahr vier Prozent über dem Vorjahr.

Firmenkundenmarkt hätten wir kein Kreditvolumen von bis zu 10 Milliarden Euro per anno platzieren können. Im Umkehrschluss wird Geschäft in Asien, Polen oder der Türkei nicht in Deutschland gebucht, sondern in den jeweiligen regionalen Büchern der ING.

 Aber wie erklärt sich nun die Verlangsamung des Wachstums genau: Fehlt es an diesem Konzerngeschäft oder ist auch eine Verlangsamung im originären deutschen Firmenkundengeschäft zu spüren?

Ich kann mit Fug und Recht behaupten: Das deutsche Firmenkundengeschäft wächst. Etwas langsamer vielleicht, aber es wächst weiter.

zwischen kommen wir von einer breiten Kundenbasis. Das heißt, das Geschäft wird nun kleinteiliger, was wiederum bedeutet, dass mehr Arbeit für gleiche Wachstumsraten aufgewendet werden muss. Nicht ohne Grund gehen wir mehr in die Fläche und suchen verstärkt den persönlichen Kontakt zu Kunden und potenziellen Kunden. So erhoffen wir uns, neue Geschäftsbeziehungen zu akquirieren. Darüber hinaus ist es meist auch effizienter, vor Ort beispielsweise in Hamburg ein Büro zu haben als den Kundenbetreuer mehrfach von Frankfurt aus dorthin zu schicken.

Ist das nicht ein Widerspruch zu dem Antritt der ING Deutschland als Direktbank und inzwischen vor allem auch Digitalbank, wenn Sie plötzlich Niederlassungen eröffnen und den persönlichen Kontakt mit den Kunden suchen? Funktioniert Digitalisierung doch nicht immer und überall?

„Nicht ohne Grund gehen wir mehr in die Fläche und suchen verstärkt den persönlichen Kontakt zu Kunden.“

Digitalisierung ist unglaublich wichtig für ein erfolgreiches und effizientes Betreiben von Bankgeschäften. Aber es gibt Geschäftsfelder, wo sie ihre Grenzen hat, weil Kunden den persönlichen Kontakt wollen. Das ist im Wholesale Banking so. Das ist aber beispielsweise auch in der Wertpapierberatung im Privatkundengeschäft so. Auch da wird sich bei der ING Deutschland in diesem Jahr etwas verändern. Einige Andeutungen dazu hat unser Vorstandsvorsitzender Nick Jue auf der Bilanzpressekonferenz vor einigen Tagen gemacht. Wir werden den beratungsfreien Status verlassen.

Aber diese Ausnahmen sind kein Widerspruch zu unserem generellen Antritt als Digitalbank. Die überwiegende Mehrzahl unserer Kunden ist genau deshalb Kunde, weil wir sind, wie wir sind. Das gilt übrigens auch für die Wholesale-Banking-Kunden, von denen viele auch das Privatkonto bei der ING haben. All diese Kunden kommen mit dem Online-Banking

und auch mit unserem Kundenservice gut zurecht und sind sehr zufrieden. Denn wir unterscheiden uns von den meisten Wettbewerbern: Wir haben unseren Kundenservice nicht ausgelagert, sondern dort sitzen festangestellte Mitarbeiter der ING Deutschland. Dadurch ist die Identifikation dieser Menschen mit der Marke und den Produkten viel stärker, weil die sich mit der Bank verbunden fühlen. Und das macht den Service insgesamt besser.

Gilt im Firmenkundengeschäft der gleiche Anspruch wie im Privatkundengeschäft: Sie wollen Hausbank sein?

Ganz klare Aussage: Wir wollen auch im Wholesale Banking zum Kreis der Kernbanken gehören. Denn diese stehen nicht nur für die Finanzierung, sondern versorgen den Kunden mit weiteren Dienstleistungen zum Beispiel bei der De-

visenabsicherung oder der Zinsabsicherung, dem Cash Management oder der Handelsfinanzierung.

Ist dieser Zuwachs an Dienstleistungsgeschäft der Grund dafür, dass die Erträge im Wholesale Banking im vergangenen Geschäftsjahr stärker gestiegen sind als die Volumina im Neugeschäft?

Das breitere Geschäft ist ein Grund. Ein weiterer sind die Margen, die nicht schlechter geworden sind.

Stichwort Nachhaltigkeit: Die BaFin hat kurz vor Weihnachten ein Merkblatt veröffentlicht, in dem sie ihre Erwartungen an die beaufsichtigten Institute klar formuliert hat. Wie groß ist der Aufwand, diese Erwartungen zu erfüllen?

Die ING beschäftigt sich bereits seit einigen Jahren sehr intensiv mit den ESG-



Dr. Joachim von Schorlemer

Mitglied des Vorstands, ING-DiBa AG, Frankfurt am Main

Ein zuletzt immer häufiger zu vernehmender Vorwurf vor allem aus den Verbänden ist, dass die Regierung die Finanzbranche beim Thema Nachhaltigkeit vorschickt, um politische Ziele zu erreichen. Schorlemer sieht das anders. Er ist der Meinung, dass es in jedermanns Interesse sein sollte, so viel wie möglich für den Klimaschutz zu tun. Bei Banken sieht er darin zudem auch einen risikomindernden Aspekt. Allerdings warnt er davor, hier noch deutlich mehr Regulierung „draufzupacken“, um nicht die Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Er fordert dazu auf, bei der Regulierung generell zu beachten, dass sich die Systeme unterscheiden. In Europa ist die Finanzierung der Unternehmen durch Banken viel wichtiger als in den USA, wo die Kapitalmarktfinanzierung dominiert. Verständnis zeigt er hingegen dafür, dass die Aufsichtsbehörden sich dem Thema verstärkt annehmen, da ein falscher Umgang mit der Nachhaltigkeit die Risiken für eine Bank bei der Finanzierung deutlich erhöhen kann. Schorlemer sieht eine steigende Bedeutung der Nachhaltigkeit bei der Nachfrage nach Anlageprodukten, er glaubt aber, dass die meisten Kunden nicht dazu bereit sind, auf Rendite zu verzichten. (Red.)

Themen. Das ist vor allem unserem scheidenden Vorstandsvorsitzenden Ralph Hamers zu verdanken, der sehr früh schon den gesamten Konzern und die gesamte Bankengruppe für dieses Thema sensibilisiert hat. Er war und ist der festen Überzeugung, dass Banken als Treiber eine führende Rolle bei diesen Themen spielen sollen. Entsprechend haben wir Abkommen, sei es Paris oder Katowice, un-

terzeichnet, als eine von ganz wenigen Banken überhaupt.

Zudem sind wir in den maßgeblichen Gremien vertreten und beteiligen uns aktiv. Ich wage zu behaupten als eine der aktivsten Banken überhaupt, auch wenn das in den Statistiken so nicht auftaucht.

Und wir waren die erste Bank, die einen so genannten Terraansatz eingeführt hat. Wir haben neun Industriesektoren eingeführt und schauen in jedem Sektor, was wir besser, sprich klimaneutraler machen können. All das ist im Nachhaltigkeitsreport, den wir im vergangenen Jahr herausgegeben haben, nachzulesen, also völlig transparent. Dabei arbeiten wir mit externen Spezialisten zusammen, die den neutralen Blick garantieren.



Was heißt das konkret? Wie werden die Vorgaben im Geschäft umgesetzt?

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Es gibt zwei Unternehmen und beide benötigen zur Produktion Rohstoffe. Das eine Unternehmen hat seine Prozesse und den Einsatz von Rohstoffen bereits optimiert und braucht daher deutlich weniger Ressourceneinsatz, das andere nicht. Nur eines dieser beiden Unternehmen wird von uns eine Finanzierung bekommen, denn es ist klar, welches der beiden Unternehmen am Ende auch unter Risikogesichtspunkten besser dastehen wird. Denn alle Indikatoren sprechen dafür, dass bessere Geschäftsmodelle im Sinne von klimaneutral besseren Geschäftsmodellen auch

die sicheren sind. Im Übrigen würde sich das in Börsenbewertungen widerspiegeln, da Investoren immer stärker auf nachhaltiges Wirtschaften drängen.



Und wie wissen Sie, welches der beiden Unternehmen das „nachhaltigere“ ist?

Durch gute Analyse der bekannten Daten.



Damit geht Ihnen aber doch mitunter auch Geschäft verloren.

Natürlich. Das schmerzt manchmal. Denn durch unsere strengen Vorgaben machen wir bestimmte Geschäfte nicht, auch wenn wir wissen, dass sich dieser Kunde

Wir lassen sicherlich niemanden im Regen stehen. In der Regel sind aber andere Banken da, die die Refinanzierung dann übernehmen.



Wie definiert man eigentlich genau nachhaltig?

Trotz der wichtigen Taxonomie, die Brüssel im vergangenen Jahr veröffentlicht hat, sind wir immer noch auf der Suche nach einer Definition, die in einer gewissen Weise Allgemeingültigkeit besitzt. Ich glaube, dass wir da in naher Zukunft noch mehr dazu aus Brüssel bekommen werden, gerade auch mit Blick auf das „S“ und das „G“ in ESG, was bislang noch fehlt. Fraglich ist, ob das dann wieder zu eng, zu kleinteilig ist. Ich würde

„Wir brauchen nicht schon wieder neue Eingriffe in den Markt.“

in den kommenden Jahren zu einem sehr interessanten Kunden entwickeln wird. Da muss man sehr stringent sein, um glaubwürdig zu bleiben. „Ja, aber ...“ kann und darf es da nicht geben. Da würden uns dann am Ende auch unsere Stakeholder kritisch betrachten.



Hieße das auch, dass Sie ein Unternehmen, zu dem Sie bislang eine Kundenbeziehung hatten und zu dem es neue, nicht so erfreuliche Erkenntnisse gibt, dann von der Kundenliste streichen würden?

mir wünschen, dass Leitplanken gesetzt werden, die einen gewissen Bewegungsspielraum lassen, denn alles entwickelt sich ja auch weiter. Sonst steht man in einigen Jahren erneut wieder vor dem gleichen Problem.

Wenn Sie mich nach einer Definition fragen: Nachhaltig im einfachsten Sinne heißt, möglichst wenig Ressourceneinsatz, möglichst wenig Verschmutzung, und trotzdem ein Output, der weiteres profitables Wachstum ermöglicht. Denn das brauchen wir trotz aller Nachhaltigkeitsdiskussionen schließlich auch.

Und es ist immer auch eine Abwägungsfrage. Diese zeigt sich beispielsweise beim Sojaanbau. Soja ist die am schnellsten wachsende und eine sehr proteinhaltige Hülsenfrucht. Wir brauchen immer mehr davon, um die zunehmende Anzahl von Menschen auf der Welt zu ernähren. Sojaanbau ist aber sicherlich kein nachhaltiger Anbau, er ist wasserintensiv, dafür werden Regenwälder und andere Gebiete gerodet, und er erfordert den Einsatz von Pestiziden. Wollen wir nun negieren, dass es das Bevölkerungswachstum gibt?

Bleiben Sie immer auf dem neuesten Stand!

Ihre Kreditwesen-Redaktion informiert nun auch täglich in der Rubrik „Tagesmeldungen“.

Folgen Sie uns auf



oder besuchen Sie uns unter


www.kreditwesen.de/tagesmeldungen

Wir müssen alles Erdenkliche dafür tun, dass wir diesen Planeten nicht ruinieren. Aber wir müssen trotzdem versuchen, dass wir die Menschen ernähren, wir müssen trotzdem versuchen, dass Unternehmen profitabel arbeiten und Steuern in die Gemeinschaftskassen der Gesell-

auch Marktstrukturen beachten. Europa und vor allem Deutschland sind sehr stark bankenfinanziert, während amerikanische Unternehmen sich in allererster Linie über den Kapitalmarkt refinanzieren. Da kann es keine „One size fits all“-Lösung geben.


„Ich würde mir wünschen, dass Leitplanken gesetzt werden, die einen gewissen Bewegungsspielraum lassen.“

schaft einzahlen. Denn schließlich muss der Wandel auch finanziert werden.

 **Die ING sagt über sich selbst: „We have a responsibility and an opportunity to make an impact.“**


Sie wollen Entwicklungen also aktiv beeinflussen. Dann hat gerade die deutsche Regierung ja Erfolg mit ihrem Nichtstun, indem sie einfach die Banken vorschickt. Werden die Banken hier für politische Ziele benutzt?

Ich glaube nicht. Denn es sollte in jedermanns Interesse sein, so viel wie möglich für den Klimaschutz zu tun. Das gilt für den Einzelnen privat wie für Unternehmen. Und gerade bei Banken kann das ja auch, wie ich erläutert habe, einen risikobegrenzenden Effekt haben. Sicherlich gäbe es eine Grenze, wenn nun noch spürbar mehr Regulierung obendrauf käme. Denn wir sind im Vergleich zu manchen Wettbewerbern deutlich stärker reguliert.

 **Blicken Sie da vor allem nach Amerika?**

Nicht nur. Schon seit einigen Jahren wird versucht, die Regulierung, die nach der Finanzkrise spürbar verschärft wurde, wieder etwas zu adjustieren. In Europa wird zwar viel über eine Überprüfung der regulatorischen Pflichten gesprochen, nur spüre ich davon bislang nichts.


Um das klarzustellen: Ich habe nichts gegen gute, vernünftige und klare Regulierung für Banken. Im Gegenteil. Die ist notwendig, da Banken mit dem Geld anderer Leute arbeiten. Aber man muss

 **Die ING arbeitet über den Sustainability Improvement Loan im Finanzierungsgeschäft mit einer Incentivierung. Haben Sie keine Sorge, dass das von manchen Kunden ausgenutzt werden könnte?**

Zunächst einmal finde ich es als Anreiz völlig richtig, dass Unternehmen, die ihr Nachhaltigkeitsrating verbessern, davon auch finanziell in Form niedriger Zinskosten profitieren. Dieses Rating vergeben nicht wir, sondern international anerkannte Ratingagenturen. Kann es dabei zu Fehlallokationen kommen? Vielleicht. Es gibt immer Menschen, die nicht die besten Absichten haben. Das ist ein Fak-


„Die Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeit ist auch in den Aufsichtsbehörden enorm gewachsen.“

tor, aber ein sehr kleiner. Viel wichtiger ist mir, dass ich Kunden und möglichen Kunden wirklich zeigen kann, wie nachhaltig die ING ist. Das bringt uns Vorteile. Davon bin ich zutiefst überzeugt.


 **Wie stehen Sie zu den Diskussionen um regulatorische Kapitalerleichterungen für grüne Finanzierungen beziehungsweise Kapitalaufschläge für sogenannte braune Finanzierungen?**

Davon halte ich gar nichts, denn das ist nicht zielführend. Wir brauchen nicht schon wieder neue Eingriffe in den Markt. Es kommt genug Druck über die Stakeholder, über die Aufsichts-

räte, über die Investoren und die Kunden.

 **Was ist mit der Aufsicht? Nimmt der Druck von dieser Seite auf die Banken ebenfalls zu?**


Ich habe schon den Eindruck, dass die Aufmerksamkeit für dieses Thema auch in den Aufsichtsbehörden enorm gewachsen ist. Und das zu Recht. Denn Aufgabe der Aufsicht ist es, zu kontrollieren, ob Banken ihre Risiken im Griff haben. Und wenn es da Entwicklungen gibt, die das Risiko der einen oder anderen Branche künftig erhöhen könnte, muss sie nachfragen und sensibilisieren. Darüber hinaus muss sie sich auch einen Überblick über die Markttiefe machen, wenn nur noch ein einziges Institut eine bestimmte Branche finanziert, ist das gefährlich. Für das Institut, aber auch für das System.

 **Viele Firmenkunden haben ihre private Bankbeziehung zur ING. Haben Sie da das Gefühl, dass die Nachfrage nach „grünen“ Produkten steigt?**

Ich denke schon, dass auch hier das Thema Sustainability eine immer größere

Rolle spielt. Solange ein grünes Produkt die gleiche Rendite liefert wie die herkömmlichen Anlageformen, greifen die Kunden auch zu. Bewusst auf Rendite verzichten wollen, glaube ich, aber nur die wenigsten.

Extremer ist der Druck von großen institutionellen Anlegern, die sehr strenge Nachhaltigkeitskriterien haben. Aber davon sind wir als ING nicht betroffen, da wir kein Asset Management anbieten.

 **Die nachhaltige Produktpalette ist noch nicht so furchtbar groß. Wird sie auch bei Ihnen wachsen?**

Davon gehe ich fest aus.