D 7465

Zeitschrift für das gesamte

KREDITWESEN

71. Jahrgang · 1. Oktober 2018

19-2018

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

Digitaler Sonderdruck

Redaktionsgespräch mit Frank M. Mühlbauer und Georg Reutter

„Die vier Geschäftsfelder ergänzen sich sinnvoll, ohne sich gegenseitig im Markt zu behindern."

Redaktionsgespräch mit Frank M. Mühlbauer und Georg Reutter

„Die vier Geschäftsfelder ergänzen sich sinnvoll, ohne sich gegenseitig im Markt zu behindern."

Herr Mühlbauer, Herr Dr. Reutter, die Fusion ist relativ geräuschlos vollzogen worden, was sind nun die nächsten Schritte?

Reutter: Ja, das stimmt. Wir haben die Verschmelzung von DG Hyp und WL Bank erfolgreich umgesetzt, sodass die DZ Hyp pünktlich zum „Day 1" handlungsfähig war. Nun geht es darum, die Bank auch technisch und kulturell zu formen. Ich bin optimistisch, dass uns das gelingen wird. Was die technische Integration betrifft, werden die umfassenden IT-Aktivitäten bis zur vollständigen Umsetzung des Zielbildes für die Geschäftsfelder voraussichtlich im November 2019 abgeschlossen sein. Diesbezüglich sind wir auf einem guten Weg.

Mühlbauer: Auch bei der ebenso wichtigen kulturellen Integration der beiden Vorgängerinstitute haben wir durch die intensive Zusammenarbeit im Rahmen des Fusionsprozesses bereits einen Teil der Wegstrecke zurückgelegt. Wichtig ist es, eine gemeinsame Identität zu entwickeln, ohne die Unternehmenspersönlichkeiten aufzugeben.

Zu den nächsten Schritten zählt daher eine Mitarbeiterbefragung, um den aktuellen Stand und die konkreten Anforderungen an den Change-Prozess zu identifizieren. Ziel aller Bemühungen ist es, die gute Wettbewerbsposition der DZ Hyp zu bewahren und darüber hinaus auszubauen, die Steigerung des Kundennutzens unter Beweis zu stellen und unsere Leistungsfähigkeit sukzessive weiterzuentwickeln.

Ist es eine besondere Herausforderung, in einem doch recht spannendem Marktumfeld zu fusionieren und trotzdem „am Markt" aktiv zu bleiben? Die regulatorischen Anforderungen an Immobilienfinanzierer nehmen immer nur zu und der nahezu ewig andauernde Immobilienzyklus wird irgendwann auch zu Ende gehen.

Reutter: Eine Fusion ist immer eine Herausforderung, und sich im Markt zu behaupten ebenso. Dass wir in der Fusionsphase erfolgreich und aktiv waren, belegen die Neugeschäftszahlen des ersten Halbjahres 2018. Wir haben über alle Geschäftsfelder hinweg ein Neugeschäftsvolumen von 5,1 Milliarden Euro erzielt und damit mehr als im vergleichbaren Vorjahreszeitraum mit 4,9 Milliarden Euro.

> „Die Anforderungen an die gewerbliche Immobilienfinanzierung wurden nicht geändert."

Wir sind uns bewusst, dass die derzeit anhaltende Hochphase der Immobilienkonjunktur endlich ist. Da die Zinsen aber zumindest bis Mitte kommenden Jahres auf niedrigem Niveau bleiben dürften, wird auch die Nachfrage nach Immobilien vorerst anhalten. Durch unsere Aufstellung mit vier Geschäftsfeldern haben wir zudem den Vorteil, schwächere Marktphasen einzelner Segmente besser kompensieren zu können.

Werden Sie bei Finanzierungen – vor allem im gewerblichen Bereich – schon etwas zurückhaltender?

Reutter: Nein, wir haben unsere Anforderungen an die Finanzierung von gewerblichen Immobilien nicht geändert. Maßgeblich ist die Professionalität unserer Kunden, die wir nachhaltig begleiten, sowie eine gute Lage und Qualität der von uns finanzierten Immobilien, die in unserer Volkswirtschaft gebraucht werden.

Wie genau muss man sich Ihre Rolle als „Immobilien-Kompetenzzentrum" innerhalb der DZ-Bank-Gruppe vorstellen?

Mühlbauer: Wir nehmen eine zentrale Rolle innerhalb der DZ-Bank-Gruppe und der Genossenschaftlichen Finanzgruppe bei der Immobilienfinanzierung ein. Für die Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie für unsere Kunden verstehen wir uns als effizienter, serviceorientierter Partner und treibende Kraft bei Finanzierungen in unseren vier Geschäftsfeldern Gewerbekunden, Wohnungswirtschaft, öffentliche Kunden und Privatkunden/private Investoren.

Wo gibt es noch Überschneidungen zur Mutter DZ Bank beziehungsweise anderen Verbundunternehmen?

Reutter: Zu unserer Mutter, der DZ Bank, gibt es im Immobilienkreditgeschäft keine Überschneidungen. Im Zuge der Fusi-

on von DZ Bank und WGZ Bank und der anschließenden Neuordnung des Immobiliengeschäfts in der DZ-Bank-Gruppe wurde im Herbst 2017 entschieden, die gewerbliche Immobilienfinanzierung bei uns zu bündeln. Das Portfolio mit einem Bestand von rund 2,6 Milliarden Euro wird bis Ende 2020 vollständig auf die DZ Hyp übertragen.

Mühlbauer: Die Münchner Hypothekenbank und wir sind zwar in ähnlichen Segmenten aktiv, aber wir kommen gut miteinander aus. Auch die Geschäftsaktivitäten der Bausparkasse Schwäbisch Hall und unsere eigenen verlaufen ungestört nebeneinander her. Wir haben regelmäßigen Sichtkontakt und gelegentlich auch Berührungspunkte, aber keine Reibungsflächen.

Sie wollen also weiterhin als integrierter Anbieter alle vier Geschäftsfelder Gewerbekunden, Wohnungswirtschaft, das klassische Kommunalkreditgeschäft sowie das Geschäft mit Privatkunden und privaten Investoren bedienen. Ist das auf Dauer nicht zu viel?

Reutter: Nein, die vier Geschäftsfelder ergänzen sich sinnvoll, ohne sich gegenseitig im Markt zu behindern.

Stichwort „Bündelung der Kräfte“: Eigentlich soll doch die Bausparkasse Schwäbisch Hall das Kompetenzzentrum für private Wohnungsbaufinanzierungen innerhalb der Genossenschaftlichen Finanzgruppe sein. Ist eine Übertragung von Aufgaben der DZ Hyp auf die Bausparkasse irgendwann geplant?

Mühlbauer: Nein, aktuell nicht. Wir können weiterhin gut nebeneinander agieren, da sich der Antritt beider Institute im Privatkundengeschäft spürbar unterscheidet.

Welche Rolle wird das Kommunalfinanzierungsgeschäft für Ihr Institut in absehbarer Zukunft noch spielen?

Mühlbauer: Die DZ Hyp ist Kompetenzcenter für öffentliche Kunden in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe. Wir agieren in diesem Geschäftsfeld als zentraler Ansprechpartner für die Volksbanken und Raiffeisenbanken. Wir unterstützen sie als Partner bei der Begleitung von Kommunen, die sie sonst nicht in dieser Intensität und Angebotsbreite beraten und betreuen könnten.

Damit machen wir ihnen die Zielgruppe Kommune zugängig. Ich bin mir sicher, dass sich dadurch sowohl für die Primärbanken, aber auch für die DZ-Bank-Gruppe insgesamt weitere Cross-Selling-Möglichkeiten erschließen lassen.

Wo können Kostensynergien entstehen, wenn Sie an allen bisherigen Standorten auch weiterhin vertreten sein wollen, am Produktspektrum nichts verändern und den Vertrieb intensivieren wollen?

Reutter: Bei jeder Fusion spielen Synergieeffekte eine bedeutende Rolle. Eine Verschmelzung ist immer auch eine Maßnahme, um die Positionierung in den einzelnen Geschäftsfeldern im Markt zu stärken und bietet darüber hinaus Möglichkeiten und Chancen, Doppelarbeiten zu vermeiden.

Bringt die Fusion eher Kosten- oder eher Ertragssynergien?

Mühlbauer: Die Kosten- und die Ertragssynergien halten sich in etwa die Waage und werden insgesamt mit einem mittleren zweistelligen Millionenbetrag pro Jahr prognostiziert. Das ist eine erfreuliche Größenordnung zur Verbesserung der Kostensituation in unserer Gruppe. Ausschlaggebend dafür sind die Vermeidung von Doppelausgaben und das Zusammenlegen von Organisationseinheiten an einem Standort.

Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass die beiden Vorgängerinstitute in ihren Geschäftsfeldern nahezu komplementär aufgestellt waren. Wichtiger als die Hebung von Synergien ist uns, als Dienstleister für die Genossenschaftliche Finanzgruppe noch leistungsfähiger zu werden. Denn primäres Ziel der Fusion ist die Bündelung der Kräfte innerhalb der DZ-Bank-Gruppe und nicht eine maximale Kostenersparnis.

> „DZ Hyp und die Bausparkasse Schwäbisch Hall können weiterhin gut nebeneinander agieren.“

Foto: DZ Hyp

Frank M. Mühlbauer

Vorsitzender des Vorstands, DZ HYP AG, Hamburg und Münster

Foto: DZ Hyp

Dr. Georg Reutter

Vorsitzender des Vorstands, DZ HYP AG, Hamburg und Münster

Hinter den beiden Vorstandsvorsitzenden sowie sämtlichen Mitarbeitern der rückwirkend zum 1. Januar 2018 aus DG Hyp und WL Bank verschmolzenen DZ Hyp liegen ereignisreiche Wochen und Monate. Im Gespräch mit der Redaktion reflektieren Frank M. Mühlbauer und Dr. Georg Reutter über die dabei gemachten Erfahrungen und ziehen ein erstes positives Zwischenfazit. Und das durchaus zu Recht: Trotz der naturgemäß großen und vielfältigen Herausforderungen, die Fusionen dieser Größenordnung stets mit sich bringen, konnte das Neugeschäftsvolumen im ersten gemeinsamen Halbjahr spürbargesteigert werden. Mit Blick auf die Zukunft sind sie zuversichtlich, dass dank der sich gut ergänzenden geschäftlichen Aktivitäten viele weitere Potenziale für die Kunden und die Genossenschaftliche Finanzgruppe gehoben werden können. Und auch betriebswirtschaftlich setzt sich die DZ Hyp hohe Ziele. (Red.)

Wie hoch sind die nichtstrategischen Portfolios noch und bis wann wollen Sie diese abgebaut haben?

Reutter: Es verbleiben noch das Portfolio der Peripheriestaaten mit rund vier Milliarden Euro und das MBS-Buch mit gut einer halben Milliarde Euro. Bei diesen langlaufenden Portfolios ist aktuell kein vorzeitiger Abbau geplant.

Wird das Konsortialkreditgeschäft gemeinsam mit den Volks- und Raiffeisenbanken künftig eine noch größere Rolle spielen? Werden Sie Finanzierungen durch Syndizierungen verstärkt an Primärbanken weiter platzieren?

Mühlbauer: Sowohl das von uns als „Metageschäft" bezeichnete Konsortialkreditgeschäft als auch Finanzierungen im Rahmen von Syndizierungen haben schon vor der Fusion eine wichtige Rolle gespielt. Das soll auch in der DZ Hyp unverändert so bleiben. Dabei verfolgen wir konsequent den Ansatz, den Volksbanken und Raiffeisenbanken ein subsidiärer Dienstleister zu sein. So können wir ihnen über unsere Marktposition auch Zugang zu interessanten Kunden eröffnen.

„Der Öffentliche Pfandbrief hat im Refinanzierungsmix eine wichtige Funktion."

Wie beurteilen Sie die Herausforderung durch die Digitalisierung, vor allem den zunehmenden Vertrieb von Finanzierungen über Plattformen? Wie reagieren Sie darauf, schließen Sie sich etablierten Marktplätzen an oder entwickeln Sie ähnlich wie die Bausparkasse Schwäbisch Hall eigene Lösungen? Und wie vereinbar ist das mit der bislang klar geregelten Zusammenarbeit mit den Primärbanken?

Mühlbauer: Die zunehmende Digitalisierung der Bankenbranche beschäftigt uns seit einigen Jahren. Sie bietet Chancen zur Prozessoptimierung in Bezug auf Effizienz, Schnelligkeit und Kundenfreundlichkeit. Für eines unserer Produktangebote in der gewerblichen Immobilienfinanzierung haben wir bereits vor einigen Jahren eine webbasierte Vertriebsplattform zur schnellen und effizienten Abwicklung des Kreditgeschäfts mit unseren Partnerbanken installiert.

Zudem machen gemeinsame Prozesse ohne Redundanzen gerade im standardisierbaren Privatkundengeschäft einen Teil unseres Erfolgs aus, hier sind wir tief in die Kernbanksysteme der Volksbanken und Raiffeisenbanken integriert.

Außerdem sind wir auch auf einigen Baufinanzierungsplattformen vertreten wie zum Beispiel auf Genopace, einer Plattform in der Wohnbaufinanzierung exklusiv für die Genossenschaftlichen Finanzgruppe. Darüber hinaus nehmen wir bei der angesprochenen Plattform der Bausparkasse Schwäbisch Hall Baufinex in der Pilotphase teil. Gleichwohl sehen wir unseren Wettbewerbsvorteil gemeinsam mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken immer noch in der Qualität der Kundenberatung.

Sie sind nun größter Pfandbriefemittent der Bundesrepublik: Welche Veränderungen beziehungsweise besonderen Verpflichtungen bringt das mit sich?

Reutter: Zunächst einmal freuen wir uns darüber, dass die guten Pfandbrief- und Institutsratings der Vorgängerinstitute auch für die DZ Hyp bestätigt wurden und unser Zusammenschluss von Standard & Poor's aufgrund der breiteren Diversifizierung positiv betrachtet wird. Die DZ Hyp ist sich ihrer Verantwortung als bedeutender Pfandbriefemittent bewusst und wird diese Rolle verantwortungsvoll im Sinne des Produkts ausfüllen.

Die Refinanzierung über Pfandbriefe wird weiterhin den Schwerpunkt bilden. Wir werden bei unserem breiten Refinanzierungsmix bleiben und sowohl das großvolumige Benchmarksegment als auch kleinteilige Inhaber- und Namenspapiere bedienen. Aufgrund der Fusion ist ein spürbar höheres jährliches Refinanzierungsvolumen am Markt zu generieren.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Zuge des Zusammenschlusses eine organisatorische Aufstellung gewählt, die den Herausforderungen gerecht wird. So werden wir die vorhandene solide Investorenbasis beider Vorgängerinstitute intensiv pflegen und ausbauen.

Außerdem eröffnet sich die Möglichkeit zur Emission höherer Volumina. Im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie der DZ Hyp ist zudem eine Ausweitung des Produktspektrums auf Green Bonds denkbar. Dadurch können wir eine noch breitere Investorenschicht erreichen.

Werden Sie auch weiterhin öffentliche Pfandbriefe begeben, oder soll dieses Geschäft zurückgefahren werden?

Mühlbauer: Zu den vier Geschäftsfeldern der DZ Hyp gehört das Segment öffentliche Kunden. Strategisches Refinanzierungselement für diese Geschäftsaktivitäten ist der Öffentliche Pfandbrief, der damit im Refinanzierungsmix der DZ Hyp eine wichtige Funktion hat.

Gerade die kleinteiligen, langfristigen Kommunaldarlehen lassen sich über den öffentlichen Pfandbrief kostensparend refinanzieren. Inländische kommunale Schuldner bilden über 60 Prozent des öffentlichen Deckungsstocks – Tendenz steigend. Unseren Investoren können wir so ein Investment anbieten, das mit einem relativ homogenen und risikoarmen Portfolio besichert ist.

Wie beurteilen Sie den auf europäischer Ebene gefundenen Harmonisierungskompromiss? Lässt Ihnen dieser ausreichend Spielraum bei der Gewinnung neuer Investorenschichten und halten die Vorschriften das Qua-

litätssiegel des deutschen Pfandbriefs hoch genug?

Reutter: Das vorgeschlagene Gesetzespaket beurteilen wir aus verschiedenen Gründen positiv. Der Vorschlag ist prinzipienbasiert und es sollen nur bestimmte Kernelemente von Covered Bonds vereinheitlicht werden. Eine umfassende Harmonisierung auf – aus Sicht des Pfandbriefs – schwächerem Niveau erfolgt nicht. Erfreulich ist auch, dass auf Grundlage nationaler Gesetzeswerke ein Minimum an Harmonisierung auf hohem Niveau vorgeschlagen wird, wobei gleichzeitig Möglichkeiten für Erhalt und Weiterentwicklung des bewährten Produkts Pfandbrief erhalten bleiben. Der Vorschlag entspricht Qualitätsmerkmalen traditioneller Covered Bonds und gleichzeitig auch weitestgehend den strengen Pfandbriefstandards.

Mühlbauer: Gleichwohl besteht aus unserer Sicht noch Verbesserungsbedarf. Die Privilegierung des Pfandbriefs beziehungsweise der Covered Bonds darf durch die Harmonisierung nicht gefährdet werden. Aus unserer Sicht ist die Definition der Vermögenswerte, die zukünftig zur Deckung verwendet werden dürfen, zu allgemein gehalten. Die Verwässerung von Qualitätsprodukten wie dem Pfandbrief ist zu vermeiden und Anforderungen sollten detaillierter gefasst werden, um die Möglichkeiten der Erweiterung der zulässigen Deckungswerte zu limitieren.

Durch die Einführung eines Labels „European Covered Bonds" für gedeckte Schuldverschreibungen, die der neuen weiter gefassten Richtlinie entsprechen, entsteht der Eindruck eines streng regulierten Produkts wie dem Pfandbrief, obwohl es weniger reguliert und damit weniger sicher ist. Wir befürworten als Alternative die Einführung zweier Labels, um inhaltliche Unterschiede zwischen den einzelnen Produkten zu verdeutlichen – zum Beispiel „Premium Covered Bonds" für Pfandbriefe und „Ordinary Covered Bonds" gemäß der neuen Richtlinie.

Wo sehen Sie derzeit die besten Investmentchancen in den verschiedenen Assetklassen? Eher bei etablierten Anlageformen wie Büro oder Retail oder in Nischen wie beispielsweise Studentenwohnungen oder Hotels?

„Die Vorsteuerergebnisse prognostizieren wir ab 2020 oberhalb von 200 Millionen Euro."

Reutter: Wir würden keine Assetklasse herausstellen, alle haben ihre Daseinsberechtigung. Der jeweilige Risikoappetit und die Risikoerwartung der Investoren sowie deren Marktexpertise bestimmen ihre Investitionsentscheidung für die eine oder andere Assetklasse.

Wie stehen Sie denn zu Value-Add-Immobilien beziehungsweise auch Projektentwicklungen, um etwas mehr Rendite erwirtschaften zu können?

Reutter: Wir finanzieren in erster Linie Bestandsimmobilien, stehen aber auch für Neuentwicklungen beziehungsweise für Repositionierungen von Objekten für unsere Kunden zur Verfügung. Eine ausgewiesene Präferenz haben wir dabei nicht, achten aber auf eine ausgewogene Balance zwischen den unterschiedlichen Finanzierungsarten.

Wie hoch sind die Volumen- und Ertragsziele, die die DZ Hyp im voll eingeschwungen Zustand erreichen will?

Mühlbauer: Das Kundengeschäft soll mit einem jährlichen Neugeschäftsvolumen von zehn Milliarden Euro perspektivisch mindestens 80 Prozent der Bilanzsumme ausmachen. Die Vorsteuerergebnisse prognostizieren wir ab 2020 oberhalb von 200 Millionen Euro.