

Strategiefragen

„Wir sind ein klassischer Balancesheet-Lender“

Redaktionsgespräch mit Johann Berger

Seit 1. März dieses Jahres verantwortet Johann Berger das gesamte Immobiliengeschäft der Helaba. Neu strukturieren braucht er dabei nichts, lobt er in seinem ersten Interview seit Amtsantritt, denn ihm wurde von Peter Kobiela ein wohl geordnetes Haus übergeben. Aber er will die Bank im Inland regional breiter aufstellen und das Auslandsgeschäfts in ausgewählten Märkten wie zum Beispiel Frankreich intensivieren. Dabei soll an der bewährten Strategie des klaren Balancesheet-Lending festgehalten werden. (Red.)

I&F Sie waren einst bei der HVB, dann bei der Hypo Real Estate und schließlich bei der Unicredit in Mailand. Was reizt Sie am Immobiliengeschäft einer, dieser Landesbank?

Mich reizt das Kreditgeschäft der Bank. In den Jahren 2001 bis 2003 war ich in den USA im gewerblichen Immobilienfinanzierungsgeschäft tätig und hatte mit vielen deutschen Kreditinstituten zu tun. Die Helaba fiel mir schon damals auf, weil sie sich als sehr kompetenter Partner darstellte, auf den man zählen konnte. Nicht zuletzt war neben einer klar definierten Geschäftsstrategie und der fachlichen Kompetenz auch das stark international ausgerichtete Geschäft der Helaba ein positives Kriterium für mich.

I&F In verschiedenen Banken war die Restrukturierung des Immobiliengeschäfts ein wesentlicher Teil ihrer Arbeit. Wie ist das bei der Helaba?

Hier gibt es nichts, was restrukturiert werden müsste. Das war in anderen Banken sicherlich anders gewesen. Die Helaba ist sehr gut aufgestellt, sodass es für mich hier um die Fortentwicklung des Geschäfts geht. Das ist eine sehr interessante Aufgabe, der ich mich gerne stelle.

I&F Welche Bereiche des Immobiliengeschäfts verantworten Sie?

Für die gewerbliche Immobilienfinanzierung bin ich seit dem 1. Oktober 2007 zuständig und

zum 1. März 2008 gehört auch das bis dahin von Peter Kobiela verantwortete Ressort Immobilienmanagement zu meinem Zuständigkeitsbereich. Hier sind die sonstigen Aktivitäten der Bank wie zum Beispiel der Projektentwickler OFB und die Wohnungsbaugesellschaft GWH gebündelt.

I&F Welche Akzente wollen Sie in der Immobilienfinanzierung setzen?

Die Helaba ist sehr gut unterwegs. Wir haben ein außerordentlich erfolgreiches Jahr hinter uns. Trotz stürmischem

Wachstum ist die Bank nicht von ihrer konservativen Risikopolitik abgewichen. Die Weichen sind also richtig gestellt, wichtige Märkte besetzt und die Kundenzufriedenheit ist – soweit ich das bisher feststellen konnte – ebenfalls sehr gut. Vor diesem Hintergrund möchte ich mich auf drei wesentliche Punkte konzentrieren.

● **Erstens das Inlandsgeschäft:** In Deutschland haben wir gemessen an unserer Größe ein sehr starkes Geschäft. Dass wir bei praktisch jeder großen Transaktion angesprochen werden und auch vielfach finanzieren können, spricht für das hohe Ansehen der Bank und ihrer Mitarbeiter in diesem Geschäftsfeld. In Zukunft wollen wir uns aber regional noch besser und schlagkräftiger aufstellen. Details will ich zu diesem frühen Zeitpunkt aber noch nicht nennen.

● **Zweitens das Auslandsgeschäft:** Sicher ist, dass sich die Bank europaweit noch gezielter als bisher positionieren wird, denn wir wollen außerhalb Deutschlands noch stärker wachsen. Ein sehr wichtiger Markt in diesem Zusammenhang ist Frankreich, wo wir seit längerem mit einer Repräsentanz in Paris vor Ort sind. Wir werden diesen Standort sukzessive weiter ausbauen. Gleiches gilt für Großbritannien. Unsere Niederlassung in London ist bereits heute ein starkes Stand-



„Wir gehören zu den fünf großen Anbietern in Deutschland.“

Johann Berger, Mitglied des Vorstands, Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale, Frankfurt am Main und Erfurt

bein für unser Geschäft und das soll auch in Zukunft so bleiben. Die Märkte in Nord-, Mittel- und Südeuropa sind zwar noch ein relativ junges, aber kein völlig neues Thema für uns. Eine Reihe von Finanzierungen haben wir dort bereits in die Bücher genommen und wir

„In Zukunft wollen wir uns aber regional noch besser und schlagkräftiger aufstellen.“

werden unsere Anstrengungen deutlich verstärken. Heute ist die Helaba praktisch in allen wichtigen europäischen Märkten aktiv. Wir stehen jetzt vor der Herausforderung, diese Aktivitäten aus dem ermutigenden Anfangsstadium heraus zu einer stabilen Basis unseres Geschäfts zu entwickeln.

Im US-Markt, den wir seit 1993 direkt aus New York heraus bearbeiten, haben wir uns eine hervorragende Marktposition erarbeitet. Wir akquirieren dort mit einer erfahrenen Mannschaft. Ich sehe dort nach wie vor großes Potenzial. Das Thema Rezession in den USA beobachte ich sehr aufmerksam, aber gelassen. Wir werden uns weiterhin auf unsere Stärke, die gewerbliche Immobilienfinanzierung, konzentrieren und unseren Weg entschlossen weitergehen.

● Drittens werden wir die langfristige Orientierung der Bank auf jeden Fall beibehalten. Das seit vielen Jahren bestehende und auch immer unter Beweis gestellte Commitment der Helaba zum Immobiliengeschäft hat uns bei den Kunden ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit eingebracht. Ich erachte dies als ein außerordentlich wichtiges Pfand, das uns im scharfen Wettbewerb ein großer Vorteil ist und das es zu erhalten gilt. Die deutliche Betonung des Relationship-banking-Ansatzes werden wir beibehalten.

I&F In welchem Umfang hat die Helaba 2007 Immobilien finanziert?

Im vergangenen Jahr haben wir knapp 20 Milliarden Euro Neugeschäft gemacht. Das Geschäftsvolumen stieg auf gut 37 Milliarden Euro an. Im Marktvergleich gehören wir damit sicherlich zu den fünf großen Anbietern in Deutschland.

I&F Wie sieht eine Landesbank wie die Helaba die ambitionierten Pläne der Deka-Bank in der gewerblichen Immobilienfinanzierung?

Als etablierte Adresse im gewerblichen Immobilienkreditgeschäft begegnen wir

jedem Wettbewerber mit Respekt. Es ist zunächst abzuwarten, wie sich die Deka tatsächlich positioniert.

I&F Wie ist die Subprime-Krise im Immobiliengeschäft der Helaba spürbar?

Wir sind im Immobiliengeschäft derzeit in einer sehr komfortablen Lage, denn die auf das Verbriefungsgeschäft spezialisierten Banken plagen stockende Absatzkanäle, die sie frei räumen müssen. Oftmals ist die Syndizierung ein probates Instrument und wir sind sehr daran interessiert, uns zu beteiligen. Dabei gilt es allerdings genau hinzuschauen und abzuwägen, ob das Risiko zu unserem Geschäftsprofil passt und die Preise vernünftig sind.

I&F Wie viel des Neugeschäfts akquiriert die Bank selbst? Wie viel kommt über Syndizierungen herein?

Wir streben eine Quote von 90 Prozent in der Direktakquise an. Im vierten Quartal haben wir eine Reihe von Ge-

legenheiten wahrgenommen, zusätzliches Volumen mit guten Margen einzukaufen. Mit diesen Sondergeschäften wollen wir aber nicht langfristig kalkulieren.

I&F Wie viel verbriefen Sie?

Grundsätzlich sind wir ein klassischer Balancesheet-Lender. Die Helaba hat

sich gelegentlich an Verbriefungen als Partner beteiligt, wenn der Kunde dies wünschte. Hin und wieder prüft die Bank, ob diese Refinanzierungsvarianten für unser Geschäft sinnvoll sein könnten, aber um eine entsprechende Plattform aufzubauen und wirtschaftlich betreiben zu können, braucht es eine kritische Masse, die wir momentan nicht sehen.

I&F Ist das der einzige Grund, warum Verbriefungen für die Bank nicht in Frage kommen?

Es hat auch etwas mit Unternehmenskultur und der Einstellung zum Geschäft und zum Risiko zu tun. Wenn die Bank eine Finanzierung fünf bis zehn Jahre auf der Bilanz hält, dann erfordert das ein hohes Maß an Disziplin im eigenen Risikomanagement. Das heißt auch, dass nicht jede Transaktion gemacht werden kann. Das ist im harten Margenwettbewerb manchmal ein Nachteil, aber es ist wie bei anderen Produkten auch, das Billigste muss nicht immer das Beste sein. Qualität hat ihren Preis. Das akzeptieren die Kunden.

I&F Müssen Sie im Vertrieb stärker steuern als eine Bank mit Verbriefungsinstrumenten?

Nicht stärker, aber anders. Denn die Vertriebsphilosophie unterscheidet sich meines Erachtens schon. Während für eine verbiefungsgetriebene eine möglichst kurzfristige Kapitalbindung im Vordergrund steht, ist es bei uns genau umgekehrt.

I&F Welche Bedeutung hat der Pfandbrief für ihr Geschäft?

Der Pfandbrief ist für uns ein reines Refinanzierungsinstrument – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Für die Helaba ist der Pfandbrief eine wichtige Säule der Refinanzierung. Im Jahr 2007 haben wir Pfandbriefe im Volumen von 3,6 Milliarden Euro emittiert. Wir schätzen den Pfandbrief und glauben, dass er momentan die Chance hat, sich weltweit noch stärker zu etablieren.

„Das Thema Rezession in den USA beobachte ich sehr aufmerksam, aber gelassen.“

I&F Welchen Ergebnisbeitrag wird Ihr Geschäftsbereich für 2007 zum Konzernergebnis liefern? Was haben Sie sich für 2008 vorgenommen?

Konkrete Zahlen möchte ich heute noch nicht nennen. Wir sind aber mit dem, was in diesem Geschäftssegment erwirtschaftet wurde, sehr zufrieden. Immobilienfinanzierung ist ein signifikantes und profitables Geschäftsfeld für die Bank. Auch für 2008 spricht alles dafür, dass wir auf gutem Weg sind und unsere langfristig angelegten Ziele erreichen können.

I&F Welche Vorteile hat es für die Helaba, sich nicht nur als Finan-

zierer, sondern auch Entwickler und Betreiber von Immobilien zu positionieren?

Das Immobilienmanagement kann als Abrundung der Wertschöpfungskette gesehen werden. Im Rhein-Main-Gebiet zählt die OFB mit einem betreuten Projektvolumen von rund 2,3 Milliarden Euro zu den führenden Anbietern für Projektentwicklungen und Baumanagement von Gewerbeimmobilien. Über die Beteiligung an der GWH-Gruppe ist die Bank mit etwa 45 000 Wohneinheiten auch eine große Adresse in der hessischen Wohnungswirtschaft.

Ebenso wichtig wie die wirtschaftlichen Erfolge dieses Geschäftes ist allerdings,

dass die Bank infolge dieser Aktivitäten ihre Kunden in der Immobilienfinanzierung noch besser versteht. Dabei ist es hilfreich, wenn wir aus eigener Erfahrung wissen, wie ein Projektentwickler denkt oder welche Bedürfnisse eine Wohnungsgesellschaft hat.

I&F Sehen das die Kunden auch so?

Davon können Sie ausgehen. Viele Kunden kennen uns als zuverlässigen und kompetenten Joint-Venture-Partner. Weil wir ihr Geschäft besser verstehen und sie davon auch profitieren wollen, schweißen solche Partnerschaften zusammen. ■