

» Wir wollen unser Geld zurück«

Ulrike Helfer
BankfachwirtinDr. Karl-Hermann Witte
Wirtschaftsinformatiker

Ulrike Helfer und Karl-Hermann Witte verwalten die Schrottkredite der HSH Nordbank. Und das rechnet sich?

Das Gebäude, in dem es um Hunderte von Millionen Euro geht, sieht aus wie ein Einwohnermeldeamt. Ein trister, grauer Klotz mit gläserner Eingangstür, auf der steht: hsh portfoliomanagement AöR (Anstalt öffentlichen Rechts). Es ist der offizielle Name der Bad Bank, die Hamburg und Schleswig-Holstein errichtet haben, um der kriselnden HSH Nordbank die schlechtesten Kredite abzukufen. Aus ihnen noch das Beste zu machen, ist seit vergangener Sommer Aufgabe der beiden Vorstände Ulrike Helfer und Karl-Hermann Witte.

DIE ZEIT: Herr Witte, Frau Helfer, Sie kümmern sich um Kredite für Schiffe, die als das »Schlechteste vom Schlechten« gelten. Macht das Spaß, diesen Schrott zu verwalten?

Karl-Hermann Witte: Man muss klar sagen, die Bank hat die Kredite, die wir jetzt haben, so ausgewählt, dass es ihr den größtmöglichen Vorteil bringt. Da hatten wir nichts mitzureden. Ob es das Schlechteste vom Schlechten ist? Weiß ich nicht. Aber ohne Zweifel sehr schlecht.

Ulrike Helfer: Das wussten wir ja vorher. Insofern macht es Spaß, zu versuchen, Lösungen zu finden, wo viele sagen, es gibt keine mehr. Es gibt sie sehr wohl. Jedenfalls wenn der Markt irgendwann mal zumindest ein bisschen mitspielt. Aktuell macht es Spaß, mit Reedereien Strukturen zu finden, die die Schiffe über diese schwierige Phase hinwegbringen. **ZEIT:** Im Sommer haben die Länder der HSH für 2,4 Milliarden Euro faule Schiffskredite abgekauft. Nach drei Monaten stellt sich nun heraus, dass diese Kredite 341 Millionen Euro weniger wert sind, das ist fast eine halbe Elbphilharmonie. Wer hat da geschlupft?

Witte: Es ging von Anfang an darum, die Bank zu entlasten. Sie fragen, wie kann man in so kurzer Zeit einen solchen Wertverfall sehen? Das kommt von den Märkten: Im dritten Quartal, von dem wir hier sprechen, gab es einen enormen Verfall der Charterpreise – also der Preise, zu denen die Reeder ihre Schiffe vermieten, um mit den Einnahmen die Kredite zu bezahlen. Das Geld ist ja nicht weg. Aber wir folgen der Sicht eines vorsichtigen Kaufmanns, darum haben wir eine Risikoversorge gebildet. **ZEIT:** ... was bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit, dass das Geld weg ist, sehr hoch ist.

Witte: Das Geld ist gefährdet, ja. **ZEIT:** Die EU hat erlaubt, höchstens 2,4 Milliarden für dieses Kreditpaket zu bezahlen. Genauso viel haben Sie dann auch ausgegeben. Ging es also darum, so viel wie nur möglich zu bezahlen, damit die Bank für den Verkauf besser dasteht?

Witte: Nein, es ging nicht darum, das Maximale zu bezahlen, es ging um den Wert! Den haben wir von Experten feststellen lassen. Und das waren zum Stichtag 2,4 Milliarden. Das war gerechtfertigt. **ZEIT:** Kritiker sagen, bei den 341 Millionen Euro Verlust bleibt es nicht. Wo standen Sie Ende des Jahres?

Helfer: Im vierten Quartal haben sich die Märkte weiter auf niedrigem Niveau bewegt. Wir müssen davon ausgehen, den Wert der Kredite erneut nach unten zu korrigieren. In welchem Umfang wissen wir noch nicht. Aber 70 Prozent des Portfolios liegen im Containermarkt, und da sind die Prognosen nicht gut.

ZEIT: Hätte es nicht dem Prinzip des vorsichtigen Kaufmanns entsprochen, von Anfang an mit weniger Wert zu rechnen?

Helfer: Im Rückblick lässt sich das leicht sagen. Im Vergleich zu der Summe, die in den Büchern stand, lag der Abschlag ja schon bei mehr als 50 Prozent. Die Wirtschaftsprüfer haben bestätigt, dass der Preis angemessen war.

ZEIT: Manche Oppositionspolitiker erwarten allein für das erste halbe Jahr eine Milliarde Euro Verlust. **Helfer:** Ich weiß nicht, wie die darauf kommen.

ZEIT: Mit wie viel rechnen Sie selbst denn? **Witte:** Das können wir aktuell noch nicht sagen, weil der Abschluss noch in Arbeit ist. Auch im vierten Quartal rechnen wir damit, dass die Kredite weiter an Wert verloren haben. Aber nicht so stark wie im Vorquartal. Damit werden wir 2016 einen deutlichen Jahresfehlbetrag ausweisen. Eine Abwicklungsanstalt ist kein Geschäftsmodell, sondern eine Auffanglösung, die Geld kostet.

ZEIT: Wie würden Sie Ihr Institut bezeichnen, als Bad Bank, Schattenhaushalt, HSH-Hilfsanstalt?

Witte: All das erst mal nicht. Wir sind keine Bank, haben aber sehr ähnliche Aufgaben, unterliegen auch denselben aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen. Wir sind auch keine HSH-Hilfsanstalt. Die Länder haben uns gegründet, um risikante Kredite von der HSH zu übernehmen. Also: Wir sind eine Länderabwicklungsanstalt. Derzeit gibt es drei Abwicklungsanstalten in ganz Deutschland, eine für die Hypo Real Estate, eine für die ehemalige West LB und jetzt unsere hsh portfoliomanagement AöR. Es ist allerdings die einzige Anstalt, die den Ländern gehört statt dem Bund.

ZEIT: Sie suchen nach Lösungen, wo andere keine mehr haben. Dabei können Sie sich auf den Staat verlassen, und Sie haben so viel Zeit, wie Sie wollen. Hilft das?

Witte: Sicher haben wir ganz andere Startvoraussetzungen. Das zeigen uns auch die guten Noten der Rating-Agenturen, wodurch wir sehr günstig an Geld kommen. Der staatliche Background trägt. Ein weiterer Vorteil: Wir bilanzieren nach den Richtlinien des Handelsgesetzbuches, nicht nach internationalen Standards. Das heißt, wir müssen in unserer Bilanz nicht immer gleich den aktuellen Marktwert abbilden. Dritter Vorteil: Weil die Länder für unsere Verluste aufkommen, geraten wir, anders als Banken, nicht in die Gefahr pleitezugehen. Und viertens: Wir können uns eine Refinanzierung in Dollar aufbauen. Da die Kredite überwiegend in Dollar laufen, gibt es somit weniger Währungsrisiken.

Helfer: Außerdem haben wir ausschließlich diese Aufgabe. Wir müssen keine Kundenbeziehungen für die Zukunft im Auge behalten. Wir müssen »nur« abbauen.

ZEIT: Wie sieht das im Alltag aus? Wie viel Einfluss haben Sie auf die Reeder und die Schiffe?

Helfer: Fast alle Kredite in unserem Portfolio sind ausfallgefährdet. Das heißt: Als finanzierendes Institut können wir bestimmen, ob es weitergeht oder nicht. Wenn der Kreditnehmer den Kredit nicht mehr zurückzahlen kann, was oft der Fall ist, dann entscheiden wir beispielsweise mit, ob das Schiff verkauft oder weiter gefahren wird.

ZEIT: Wie viele Schiffe haben Sie bereits verkauft? **Helfer:** Im einstelligen Bereich. In der jetzigen

Situation macht das nur begrenzt Sinn. Wenn man die Schiffe sofort hätte verkaufen wollen, hätte die HSH Nordbank das auch selbst tun können. Momentan lassen sich keine guten Preise erzielen, weil es viel zu viele Schiffe im Markt gibt, die nicht gebraucht werden. Wenn aber die Konjunktur wieder anspringen sollte und die Reeder weniger neue Schiffe bestellen, dann werden sich Angebot und Nachfrage hoffentlich wieder angleichen.

ZEIT: Danach sieht es nicht aus. Sie warten trotzdem ab und hoffen, dass alles besser wird? **Witte:** Nein, das haben wir so nicht gesagt. Wir schauen uns jedes Engagement Stück für Stück an. Da sind Unterschiede, was die Verschuldung, die Konkurrenz oder den nächsten Schiffs-TÜV angeht. Am Ende ist es eine Einzelfallentscheidung, ob wir weiter finanzieren oder auch mal einen Schlussstrich ziehen.

ZEIT: Wie motiviert sind Reeder, Kredite bei Ihnen zurückzuzahlen, wenn die wissen, dass hier ein Staatsinstitut mit Zeit und Geld ist, das weniger Druck macht als die Bank?

Helfer: Warum sollten wir weniger Druck machen? **ZEIT:** Weil es ein politisches Interesse gibt, die maritime Wirtschaft im Norden zu erhalten.

Witte: Wir haben doch keinen Förderauftrag. Und wir müssen aufpassen, dass die EU das, was wir tun, nicht als staatliche Beihilfe wertet. Das ist nicht erlaubt. Die Devise ist: Wir wollen unser Geld zurück. **Helfer:** Es geht außerdem nicht um persönliche Kredite oder Motivation, sondern um Projektfinanzierung. Das heißt, jedes Schiff ist ein eigenes Unternehmen. Die Rückzahlung ergibt sich aus dem, was dieses Schiff verdient. Wenn die Einnahmen wegbrechen, weil das Schiff keine Aufträge hat oder der Betrieb mehr kostet, als er einbringt, dann kann der Kredit nicht bezahlt werden.

ZEIT: Wenn der Reeder nicht mit seinem privaten Vermögen haftet, ist die Insolvenz doch das Beste für ihn, oder?

Helfer: Das ist zu extrem ausgedrückt. Die Reedereien managen die Schiffe und verdienen über diese Managementgebühren Geld. Sie haben deshalb ein Interesse daran, die Schiffe weiter zu betreiben. **ZEIT:** Welche Möglichkeiten haben Sie in den Verhandlungen mit den Reedern? **Helfer:** Anfangs können wir Zinsen und Tilgungen stunden. Aber das geht nur, wenn die Prognose zeigt, dass sich die Lage wieder bessert. Wir prüfen auch, ob die Firmen nicht zum Beispiel 250 Dollar am Tag sparen können, durch günstigeren Einkauf oder sonstige Sparmaßnahmen. Und beim Abschluss einer neuen Charter sollten die Reeder sich nicht jede Kürzung gefallen lassen. Man muss auch mal Nein sagen, anstatt die Preise weiter runterzuziehen.

ZEIT: Das macht nur keiner. Welche Gegenleistung erwarten Sie von Reedern, wenn Sie auf Forderungen verzichten, wie es beispielsweise die HSH mit Forderungen von mehr als einer halben Milliarde Euro beim Reeder Bernd Kortüm getan hat? **Helfer:** Erwarten ist das eine, Bekommen das andere. Wir müssen nüchtern abwägen. Wenn ein Reeder die Belastungen aus den Krediten, die er aufgenommen hat, nicht mehr tragen kann, droht unter bestimmten Umständen ein Totalausfall. In solchen Fällen müssen wir über einen Forderungsverzicht nachdenken, damit wir zumindest noch einen Teil der Kredite zurückbekommen.

ZEIT: Wie hoch werden diese Verzichte sein? **Witte:** Das hängt von der Marktentwicklung ab. Bislang gab es noch keine Forderungsverzichte. **ZEIT:** Der Hamburger Reeder Hermann Ebel hat vor kurzem Planinsolvenz für sein Unternehmen beantragt. Was macht das mit Ihrem Portfolio? **Witte:** Es hat keinen Sinn, über Personen zu reden. **ZEIT:** Sprechen wir über einen fiktiven Großreeder. **Witte:** Wenn ein Großreeder in die Insolvenz geht, hat das – unabhängig davon, wo seine Kredite liegen – negative Auswirkungen für den gesamten Markt. Werden seine Schiffe verkauft, fallen die Schiffspreise. Werden seine Schiffe verschrottet, fallen die Schrottpreise. Das zieht den ganzen Markt nach unten.

ZEIT: Sie wollen die Kreditnehmer, für die der Steuerzahler einspringt, nicht nennen und berufen sich auf Geschäftsgeheimnisse und Persönlichkeitsrechte. Viele sehen das aber so: Ihre Anstalt, genau wie die HSH, gehört dem Bürger, und der sollte wissen, wofür sein Geld ausgegeben wird. Ärgern Sie sich als Steuerzahler da nicht selbst? **Witte:** Ich kann den Ärger nachempfinden, aber es gehört sich nicht, dabei über Namen zu sprechen. Außerdem finanzieren auch andere öffentliche Banken Unternehmen, bei denen nicht alles perfekt läuft, beispielsweise Sparkassen in der regionalen Wirtschaft, das gehört leider zum Geschäft.

Helfer: Ich finde es nicht gut, Menschen persönlich zu verurteilen, wenn ihr Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät. Das eine hat mit dem anderen erst mal nichts zu tun. Die Bank ist schließlich keine Wohltätigkeitsveranstaltung. Es ist ein Geschäft, an dem sie lange gut verdient hat. **ZEIT:** Fürchten Sie nicht, dass Whistleblower die Namen auf kurz oder lang ohnehin verraten? **Helfer:** Nein. Und wenn, dann werden wir das einfach nicht kommentieren.

ZEIT: Ihre Leute arbeiten daran, sich selbst abzuschaffen. Wer hat Lust auf so einen Job? **Witte:** Wir haben ganz unterschiedliche Leute,

Managementgebühren Geld. Sie haben deshalb ein Interesse daran, die Schiffe weiter zu betreiben.

ZEIT: Welche Möglichkeiten haben Sie in den Verhandlungen mit den Reedern?

Helfer: Anfangs können wir Zinsen und Tilgungen stunden. Aber das geht nur, wenn die Prognose zeigt, dass sich die Lage wieder bessert. Wir prüfen auch, ob die Firmen nicht zum Beispiel 250 Dollar am Tag sparen können, durch günstigeren Einkauf oder sonstige Sparmaßnahmen. Und beim Abschluss einer neuen Charter sollten die Reeder sich nicht jede Kürzung gefallen lassen. Man muss auch mal Nein sagen, anstatt die Preise weiter runterzuziehen.

ZEIT: Das macht nur keiner. Welche Gegenleistung erwarten Sie von Reedern, wenn Sie auf Forderungen verzichten, wie es beispielsweise die HSH mit Forderungen von mehr als einer halben Milliarde Euro beim Reeder Bernd Kortüm getan hat?

Helfer: Erwarten ist das eine, Bekommen das andere. Wir müssen nüchtern abwägen. Wenn ein Reeder die Belastungen aus den Krediten, die er aufgenommen hat, nicht mehr tragen kann, droht unter bestimmten Umständen ein Totalausfall. In solchen Fällen müssen wir über einen Forderungsverzicht nachdenken, damit wir zumindest noch einen Teil der Kredite zurückbekommen.

ZEIT: Wie hoch werden diese Verzichte sein? **Witte:** Das hängt von der Marktentwicklung ab. Bislang gab es noch keine Forderungsverzichte.

ZEIT: Der Hamburger Reeder Hermann Ebel hat vor kurzem Planinsolvenz für sein Unternehmen beantragt. Was macht das mit Ihrem Portfolio?

Witte: Es hat keinen Sinn, über Personen zu reden. **ZEIT:** Sprechen wir über einen fiktiven Großreeder. **Witte:** Wenn ein Großreeder in die Insolvenz geht, hat das – unabhängig davon, wo seine Kredite liegen – negative Auswirkungen für den gesamten Markt. Werden seine Schiffe verkauft, fallen die Schiffspreise. Werden seine Schiffe verschrottet, fallen die Schrottpreise. Das zieht den ganzen Markt nach unten.

ZEIT: Sie wollen die Kreditnehmer, für die der Steuerzahler einspringt, nicht nennen und berufen sich auf Geschäftsgeheimnisse und Persönlichkeitsrechte. Viele sehen das aber so: Ihre Anstalt, genau wie die HSH, gehört dem Bürger, und der sollte wissen, wofür sein Geld ausgegeben wird. Ärgern Sie sich als Steuerzahler da nicht selbst?

Witte: Ich kann den Ärger nachempfinden, aber es gehört sich nicht, dabei über Namen zu sprechen. Außerdem finanzieren auch andere öffentliche Banken Unternehmen, bei denen nicht alles perfekt läuft, beispielsweise Sparkassen in der regionalen Wirtschaft, das gehört leider zum Geschäft.

Helfer: Ich finde es nicht gut, Menschen persönlich zu verurteilen, wenn ihr Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät. Das eine hat mit dem anderen erst mal nichts zu tun. Die Bank ist schließlich keine Wohltätigkeitsveranstaltung. Es ist ein Geschäft, an dem sie lange gut verdient hat.

ZEIT: Fürchten Sie nicht, dass Whistleblower die Namen auf kurz oder lang ohnehin verraten? **Helfer:** Nein. Und wenn, dann werden wir das einfach nicht kommentieren.

ZEIT: Ihre Leute arbeiten daran, sich selbst abzuschaffen. Wer hat Lust auf so einen Job? **Witte:** Wir haben ganz unterschiedliche Leute,

Experten für Schiffe, Finanzierung, Risiko, Restrukturierung. Ungefähr die Hälfte der Mitarbeiter sind ehemalige HSH-Angestellte. Die andere Hälfte kommt von anderen Banken oder Reedereien. Viele haben langfristige Beschäftigungen aufgegeben, um bei uns mitzumachen. Wohl wissend, dass der Job hier nicht bis zur Rente reicht.

ZEIT: Wie lange reicht er denn? **Witte:** Das genaue Ablaufdatum kennen wir noch nicht. Wir gehen davon aus, dass die Gesellschaft eine Dauer von zehn Jahren haben wird.

ZEIT: Wie viele Leute arbeiten bei Ihnen? **Witte:** Aktuell sind es gut 40, es werden aber in den nächsten Monaten insgesamt 50 werden.

ZEIT: Guckt man sich die Bad Bank der Hypo Real Estate an, kommen die, bezogen auf ihre Größe, mit wesentlich weniger Leuten aus.

Witte: Das ist ein ganz anderes Portfolio. Ich habe nicht das Gefühl, dass bei uns zu viele Leute für zu wenig Arbeit sind. Hier wird ja am Ende des Tages ein ganzer Bankbetrieb organisiert, der aber viel größeren Aufwand erfordert als ein normales Bestandskundengeschäft. Das läuft ja quasi von allein, wohingegen wir täglich um Lösungen ringen.

ZEIT: Was kostet der ganze Betrieb hier? **Witte:** Es ist eine spürbare Summe. **ZEIT:** Was motiviert Sie persönlich?

Witte: Dafür zu sorgen, dass möglichst viel von den vergebenen Krediten wieder zurückkommt.

Helfer: In der Schiffsfinanzierung sind in der Vergangenheit viele Fehler gemacht worden. Vielleicht kann man ein bisschen was wiedergutmachen.

ZEIT: Bekommen Sie dafür Boni? **Helfer:** Wir beide erhalten einen variablen Gehaltsanteil von zehn Prozent. Unsere Mitarbeiter bekommen alle Festgehälter.

ZEIT: Glauben Sie, dass Sie eines Tages den Kaufpreis für die Kredite zurückbekommen? **Witte:** Der Anspruch ist jedenfalls da. **ZEIT:** Aber es ist völlig unrealistisch.

Helfer: Ich bin seit 18 Jahren in der Schifffahrt. In den Achtzigern haben wir auch große Probleme in den Märkten gesehen, da hat niemand geglaubt, dass sich das je wieder richtig erholt, aber es ist trotzdem besser geworden. Wenn ich es völlig absurd fände, würde ich diesen Job nicht machen.

ZEIT: Dieses Jahr gilt in der Schifffahrt als Schicksalsjahr. Das hieß es die letzten Jahre allerdings auch jedes Mal. Ist es jetzt wirklich so weit?

Helfer: Das Schicksal der Schifffahrt ist verbunden mit dem Schicksal der Banken. Ohne die allgemeine Finanzkrise hätte sich das schneller rausgewaschen. Viele Banken konnten es sich einfach nicht erlauben, dass Kredite ausfallen und somit ein Verlust entsteht, weil sie das in einer für sie ohnehin schon kritischen Lage nicht hätten ausgleichen können. Also war die Alternative, die Kredite zu verlängern, weil man glaubte, dass es bald besser wird. Man wartete noch ein Jahr und noch eins und noch eins. Aber damit verschwindet das Problem nicht, es wird nur verschoben.

ZEIT: Ist 2017 mit dem Verschieben Schluss? **Helfer:** Ich glaube, inzwischen ist die Situation einfach so schwierig geworden, dass auch Verschieben nicht mehr geht.

Das Gespräch führten **Heinz-Roger Dohms** und **Hanna Grabbe**. **Foto:** Lucas Wahl

Bad Bank in Kiel

Die hsh portfoliomanagement AöR (pm) wurde errichtet, um der HSH Nordbank faule Kredite abzunehmen. Das ist nötig, weil die EU verfügt hat, dass die HSH bis Ende Februar 2018 verkauft werden muss – sonst wird sie abgewickelt. Da keine eine Bank voller Schrottkredite haben will, hat die pm, und damit der Steuerzahler, diese Kredite für 2,4 Milliarden Euro der HSH abgekauft. So steigen die Chancen, dass die Bank einen Käufer findet. Die pm hat ihren Hauptsitz in Kiel und ein Büro in Hamburg. Derzeit betreuen 42 Mitarbeiter Kredite für rund 250 Schiffe. Bei keinem dieser Verträge liegt eine gesunde Finanzierung vor.