



Schwierige Aufgabe: Ulrike Helfer und Karl-Hermann Witte verwalten in Kiel Kredite für 256 Schiffe mit einem Nennwert von rund 2,4 Milliarden Euro

„Wenn wir das schaffen, laden wir zum SEKT ein“

Ulrike Helfer und Karl-Hermann Witte verwalten faule Kredite der HSH Nordbank für 256 Frachter und Tanker – und haben damit die derzeit wohl heikelste Mission der globalen Schifffahrt. Ein Gespräch über Risiken, Reedereien und Rost

Sie haben die undankbarste Aufgabe, die der öffentliche Dienst im Norden derzeit zu vergeben hat. Ulrike Helfer und Karl-Hermann Witte sind die Chefs der HSH Portfoliomanagement AöR, einer einmaligen Mischung aus Bank, Schiffsfinanzierer und Schattenhaushalt der Bundesländer Hamburg und Schleswig-Holstein. Ihr Auftrag ist, jene milliardenschwere, aus Schiffskrediten bestehende Schuldenlast abzubauen, die die marode HSH Nordbank sonst endgültig erdrückt hätte. Angesichts der schweren Krise, in der seit Jahren sowohl die internationale Handelsschifffahrt als auch die Banken stehen, ist das eine fast unlösbare Aufgabe: Überkapazitäten belasten den Markt, die Transportpreise für Container und die Charraternen für Schiffe zeigen keine Anzeichen für eine Erholung, der Wert vor allem älterer und kleinerer Frachter und Tanker verfällt rasch weiter. Helfer und Witte indes glauben, dass sie das Unmögliche dennoch möglich machen können.

VON ULRICH EXNER UND OLAF PREUSS

WELT AM SONNTAG: Frau Helfer, Herr Witte, ist das eigentlich ein Traumjob? Kapitänin und Kapitän von 256 Schiffen zu sein?

ULRIKE HELFER: Ja, das hier ist ein Traumjob für uns. Er entspricht unseren Erfahrungen, er entspricht unserer Expertise. Und er ist eine echte Herausforderung, die Mut und Optimismus erfordert. Nur bitte: Wir sind keine Kapitäne. Wir haben auch keine Schiffe gekauft, sondern ein Kreditportfolio, das mit Schiffen besichert ist. Wir managen Schiffsfinanzierungen in einem sehr schwierigen Marktumfeld.

Aber Sie bestimmen schon, wohin die Fahrt dieser 256 wirtschaftlich angeschlagenen Handelsschiffe zumindest mittelfristig gehen soll, oder?

KARL-HERMANN WITTE: Wir bestimmen den Kurs zumindest mit. Unsere Kunden stecken in einem tiefen Strukturwandel. Wobei die einen schon ganz gut aufgestellt sind, andere ihre Hausauf-

Ulrike Helfer Bankvorstand

Seit Juli 2016 ist Ulrike Helfer, 56, Vorstand der HSH Portfoliomanagement AöR, einer Anstalt öffentlichen Rechts der Länder Hamburg und Schleswig-Holstein, die Kredite für 256 Schiffe aus dem Bestand der HSH Nordbank „wertschonend“ vermarkten soll. Damit hat die langjährige Bankmanagerin viel Erfahrung: Zuletzt arbeitete sie für die Frankfurter DVB Bank an der Verwertung von Schiffskrediten in Griechenland.

Karl-Hermann Witte Bankvorstand

Seit April 2009 bereits arbeitet Karl-Hermann Witte, 53, an der Sanierung der schwer angeschlagenen HSH Nordbank, als Geschäftsführer der HSH Finanzfonds AöR, einer Anstalt öffentlichen Rechts. Sie hält die Anteile Hamburgs und Schleswig-Holsteins an der gemeinsamen Landesbank und verwaltet die staatlichen Garantien für das Institut. Seit Januar 2016 ist der gelernte Bankmanager zusätzlich Vorstand der HSH Portfoliomanagement AöR mit Sitz in Kiel.

gaben erst noch machen müssen. Es gibt in unserem Portfolio Schiffe, für die gibt es eine gute Fortführungsprognose. Und der Bestand enthält Schiffe, für die gibt es keine.

Können Sie das quantifizieren?

WITTE: Dazu ist es noch zu früh. Wir haben ja erst Anfang des vergangenen Monats richtig damit angefangen, unser Portfolio zu analysieren.

Welche Ziele streben Sie grundsätzlich an mit dieser Staatsflotte?

HELPER: Das Ziel ist von unseren Eigentümern vorgegeben: Wertschonender Abbau dieses Portfolios und zwar möglichst ohne dabei den Markt weiter in Unordnung zu bringen. Dafür werden wir mit Sicherheit Zeit brauchen. Uns dabei aber auch nicht die Ärmelschoner überstreifen.

Wie viel Zeit werden Sie benötigen?

WITTE: Der Zeitraum wird zum einen vorbestimmt durch die Lebensdauer der jeweiligen Schiffe. Wenn man die Baujahre dieser Flotte betrachtet, bedeutet das, dass wir das Portfolio noch etwa zehn Jahre betreuen werden.

Es gibt Reeder, die halten es für naiv, davon auszugehen, dass diese Schiffe nach so einem langen Zeitraum noch einen Wert haben. Da würden nur zusätzliche Verluste entstehen, allein durch die nötige Wartung und den täglichen Kampf gegen Salzwasserschäden und Rost.

HELPER: Ich würde diesen Reedern empfehlen, ihre Schiffe ein bisschen besser zu pflegen. Dann rosten die auch nicht so schnell.

Dennoch: Die Uhr läuft gegen Sie. Die Schiffe in Ihrem Bestand werden sowohl durch die anhaltend schlechte Marktentwicklung als auch durch Alterung ständig weiter entwertet, ohne dass Sie es verhindern könnten.

WITTE: Das ist nun einmal Teil der Herausforderung. Wenn es genau diese Situation nicht gäbe, gäbe es uns doch gar nicht.

Die HSH hat das Portfolio, das sie an

von ihrem eingesetzten Kapital zurückzubekommen.

„Schlechteste vom Schlechten“ bezeichnet. Ist es wirklich so schlimm?

WITTE: Es ist definitiv kein gutes Portfolio. Es sind allesamt notleidende Kredite. Ob es das Schlechteste vom Schlechten ist, weiß ich nicht.

Nach welchen Kriterien wurden die Schiffe ausgewählt?

WITTE: Es gab keine schiffsspezifischen Kriterien. Es ging bei der Auswahl darum, die HSH um einen Teil der von ihr früher eingegangenen Risiken zu entlasten. Also haben nicht Hamburg und Schleswig-Holstein sich aus einer Art Quartett die schönsten Schiffe herausgezogen, sondern die HSH hat aus ihrem Bestand notleidende Kredite bestimmt, deren Wert dann von der EU festgelegt wurde.

Sind die Preise, die die EU für das Portfolio festgelegt hat, aus Ihrer Sicht angemessen? In der Branche wird das bezweifelt.

HELPER: Der Preis ist von Prüfern der EU festgestellt worden. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die die Länder beauftragt haben, hat bestätigt, dass das Portfolio mindestens so viel wert ist wie die Länder bezahlt haben. Die Meinung derjenigen, die behaupten, das Portfolio sei in Wahrheit höchstens die Hälfte wert, teile ich nicht. Der Wert der einzelnen Schiffe verändert sich natürlich ständig.

Zum Schlechteren?

HELPER: Im Moment sieht es so aus, dass es wohl erst noch einmal schlechter werden muss, ehe es wieder besser werden kann.

Können Sie ein anschauliches Beispiel dafür geben, wie Sie ein einzelnes Schiff aus Ihrem Portfolio künftig bewirtschaften wollen?

WITTE: Das ist auf jeden Fall abhängig vom Einzelfall. Möglich sind Stundungen, Restrukturierungen, aber immer abhängig davon, dass auch die Gegenseite etwas mit hereinbringt. Eigenes Kapital, vielleicht auch einen neuen Gesellschafter. Wir werden das nicht anders machen als andere Banken auch. Alle Beteiligten haben das Ziel, möglichst viel

Gibt es aus Ihrer Sicht überhaupt eine Chance, die Milliarden, die Hamburg und Schleswig-Holstein für den aktuell festgelegten Marktwert der Schiffe

FORTSETZUNG AUF SEITE 2

„Wenn wir das schaffen, laden wir zum Sekt ein“

FORTSETZUNG VON SEITE 1

aufgewandt haben, wieder hereinzuholen, ohne Verluste?

HELPER: Wenn wir das schaffen, würden wir Sie zu einem Glas Sekt einladen. Im Ernst: Wir würden uns schon freuen, wenn uns der Markt wenigstens ein bisschen dabei helfen würde, die Verluste möglichst gering zu halten.

WITTE: Um das noch einmal klar zu sagen: Es geht unseren Eigentümern, also den Ländern Hamburg und Schleswig-Holstein, um die Entlastung der HSH Nordbank, bevor die beiden Länder – wie von der EU angeordnet – die Bank im Jahr 2018 verkaufen müssen. Wir haben ausschließlich Risiken im Portfolio, die auch vorher schon in den Büchern der Länder standen. Und wir bemühen uns, diese Risiken wertschonend zurückzuführen.

Frau Helfer, Sie haben in den vergangenen Jahren in Griechenland Schiffe finanziert und Schiffskredite restrukturiert. Was war bei Ihrer Entscheidung zurück nach Norddeutschland zu kommen wichtiger: die Aufgabe oder das Heimweh?

HELPER: Ganz klar, die Aufgabe. Griechenland war fünf Jahre toll, aber es war jetzt auch Zeit, wieder eine neue Heraus-

forderung zu suchen. Der Wunsch, wieder nach Deutschland zurückzukehren, kam hinzu.

Ist es eigentlich ein Unterschied, ob Sie eine norddeutsche Reederei betreiben oder eine griechische?

HELPER: Ja, das ist ein Unterschied. Zum einen unterscheiden sich Menschen und Mentalitäten. Zum anderen sind in Griechenland die finanzierenden Banken auch immer Teil der Industrie. Institute und Reedereien waren sich dort immer im Klaren, dass sie die Geschäfte zusammen machen. In Deutschland ist das anders. Die Rolle der Banken ist deutlich traditioneller. Sie stellen die Finanzierung zur Verfügung, den Rest müssen dann die Kunden machen. Das funktioniert gut, solange das Geschäft läuft. Wenn es schwieriger wird, funktioniert es häufig nicht mehr so gut.

Die deutschen Reeder erwarten von Ihnen jetzt auch vor allem kooperatives Handeln. Ist das kompatibel mit Ihrem Auftrag, die Schiffskredite möglichst steuerzahlerfreundlich zu bewirtschaften?

HELPER: Kooperation bedeutet ja, dass beide Seiten kooperieren müssen. Wenn das geschieht, stehen unsere Türen offen. Wenn die andere Seite etwas gibt,

werden auch wir etwas beitragen können. Wenn auf der anderen Seite gar nichts geht, dann könnte es schwierig werden.

WITTE: Bei uns gilt wie bei jedem Kreditinstitut: Zahlungsverpflichtungen sind zu erfüllen. Wenn das nicht mehr möglich ist, müssen wir Sanierungsentscheidungen treffen, eventuell auch Insolvenzscheidungen. Staatliche Beihilfen verbieten sich.

HELPER: Wir müssen eben auch die Erwartungshaltungen managen. Es ist definitiv nicht unsere Aufgabe, mit großen Beträgen unser Portfolio zu sanieren. Sondern die Verluste, die seit Jahren angefallen sind, zu minimieren, das Bestmögliche aus diesem Portfolio herauszuholen.

Was bedeutet es für Ihren Auftrag, dass derzeit alle namhaften Schiffsfinanzierer ebenfalls Kredite loswerden wollen? Commerzbank, NordLB, HSH, Deutsche Bank, alle mit Milliardenbeträgen am Markt.

WITTE: Das zeigt zunächst nur, dass es auch andere Marktteilnehmer gibt, die ähnliche Probleme haben wie die HSH. Insgesamt lastet ein großer Druck auf der Schifffahrtsindustrie und auf den kreditfinanzierenden Instituten. Wer einen guten Preis erzielen kann, wird versuchen

”

DIE ZAHL DER
MARKTTEILNEHMER
IN DER SCHIFFFAHRT
WIRD KLEINER
WERDEN

KARL-HERMANN WITTE,
HSH PORTFOLIOMANAGEMENT AÖR

diesen auch zu realisieren. Andersherum kann es sich kein Institut leisten, Kredite zu Dumpingpreisen zu verscherbeln.

Haben Sie eine Prognose, wie lange die Krise der Handelsschifffahrt noch andauern wird?

HELPER: Das weiß niemand. Es hat ja vor eineinhalb Jahren auch niemand geglaubt, dass der Markt erneut so einbricht. Andererseits, wenn Sie mit älteren Reedern sprechen: Die bleiben ganz ruhig; weil es das alles schon einmal gegeben hat. Was diese Reeder aber eher beunruhigt sind die andauernde Finanzkrise, die Folgen für die Banken und die damit verbundenen Folgen für ihr Geschäft.

Wie intensiv haben Sie den Aufstieg und den Fall der HSH Nordbank vom weltweit größten Schiffsfinanzierer zur marodesten Bank Deutschlands verfolgt? Welche Fehler sind da gemacht worden?

HELPER: Für mich ist das Historie. Die Geschichte ist, wie sie ist. Schuldzuweisungen helfen überhaupt nicht bei der Lösung von Problemen. Im Übrigen gilt: Hinterher ist man immer schlauer.

Wie sieht der deutsche Schifffahrtsmarkt in fünf Jahren aus? Wie viele Reedereien überleben diese Krise?

WITTE: Die Schiffsindustrie wird sich sehr deutlich ändern. Darauf sind einige Unternehmen besser eingestellt, andere schlechter. Das wird dazu führen, dass nicht alle überleben und die Zahl der Marktteilnehmer kleiner wird.

Die Geschäftspolitik eines Teils dieser Marktteilnehmer hat den Steuerzahler sehr viel Geld gekostet. Wäre es da nicht richtig, die Namen dieser Unternehmen offenzulegen?

HELPER: Sie glauben doch nicht im Ernst, dass wir die Namen unserer Kunden preisgeben!

Finden Sie es in Ordnung, dass der Steuerzahler nicht erfährt, wofür genau die Portfolio Management AÖR, als öffentlich-rechtliche Anstalt ihr Geld ausgeben wird?

HELPER: Das ist so nicht richtig. Natürlich wird der Steuerzahler in unseren Geschäftsberichten nachlesen können, was mit seinem Geld passiert. Aber er wird nicht die Namen einzelner Kreditnehmer erfahren. Wir respektieren selbstverständlich die Persönlichkeitsrechte. Ich bin mir sehr sicher, dass der Steuerzahler, der ja selbst vielleicht schon einmal einen Kredit aufgenommen hat, versteht und befürwortet, dass wir diese Namen unter Verschluss behalten werden.