

# „Höflich, aber bestimmt“

| **portfoliomanagement** | Vorständin Ulrike Helfer über die Arbeit der Abwicklungsanstalt, die die notleidenden Schiffskredite der ehemaligen HSH Nordbank verwertet. Interview: Christian Denso & Hanns-Stefan Grosch

**?** **Frau Helfer, Sie leiten mit der portfoliomanagement die „Bad Bank“, in die die notleidenden Schiffskredite der früheren HSH Nordbank ausgelagert worden sind. Was macht man da genau?**

**Ulrike Helfer:** Die Aufgabe der portfoliomanagement (pm) ist eine für die Träger Hamburg und Schleswig-Holstein möglichst gewinnorientierte und wertschonende Abwicklung des Portfolios, das aus Schiffskrediten der ehemaligen HSH Nordbank besteht. Am Ende soll davon nichts mehr übrig sein – dann ist unser Job erledigt.

**?** **Wie ging es los?**

**Helfer:** Bei unserem Start Mitte 2016 fanden wir ein riesiges Paket an Vertragsdokumenten sowie einen verschlüsselten Datenraum mit ebenfalls verschlüsselten Informationen über das Kreditportfolio vor. Da haben wir uns erst mal ein paar Wochen durchgearbeitet, um uns einen Überblick zu verschaffen: Was steckt da an Forderungen und Sicherheiten drin, wie sehen die Finanzierungen aus? Gleichzeitig mussten wir eine Organisation aufbauen, die das Portfolio professionell managen und abbauen kann. Dazu gehörte etwa, die geeigneten Fachleute für diese anspruchsvolle Aufgabe zu finden.

**?** **Sind da auch Ex-HSHler dabei?**

**Helfer:** Ungefähr ein Drittel unserer aktuell etwa 60 Mitarbeiter war früher bei

der HSH Nordbank. Sie sind aber im Rahmen eines normalen Rekrutierungsprozesses ausgewählt worden, für den wir über 250 Bewerbungsgespräche geführt haben. Um es klar zu sagen: Ich glaube an eine unabhängige Abwicklung. Wer für die Akquisition eines Kredites verantwortlich war, kann hinterher nicht darüber verhandeln, wie man das Engagement beendet.

**?** **Wozu braucht es überhaupt eine Abwicklungsanstalt?**

**Helfer:** Es ging darum, Forderungen im Volumen von 4,1 Milliarden Euro in die Sphäre der Länder Hamburg und Schleswig-Holstein zu übertragen. Ohne diesen Schritt hätte die HSH Nordbank abgewickelt werden müssen, weil die Wirkung der Schiffskredite auf deren Bilanz erheblich war.

**?** **Mit wie vielen Schiffen haben Sie angefangen – und wo stehen Sie heute?**

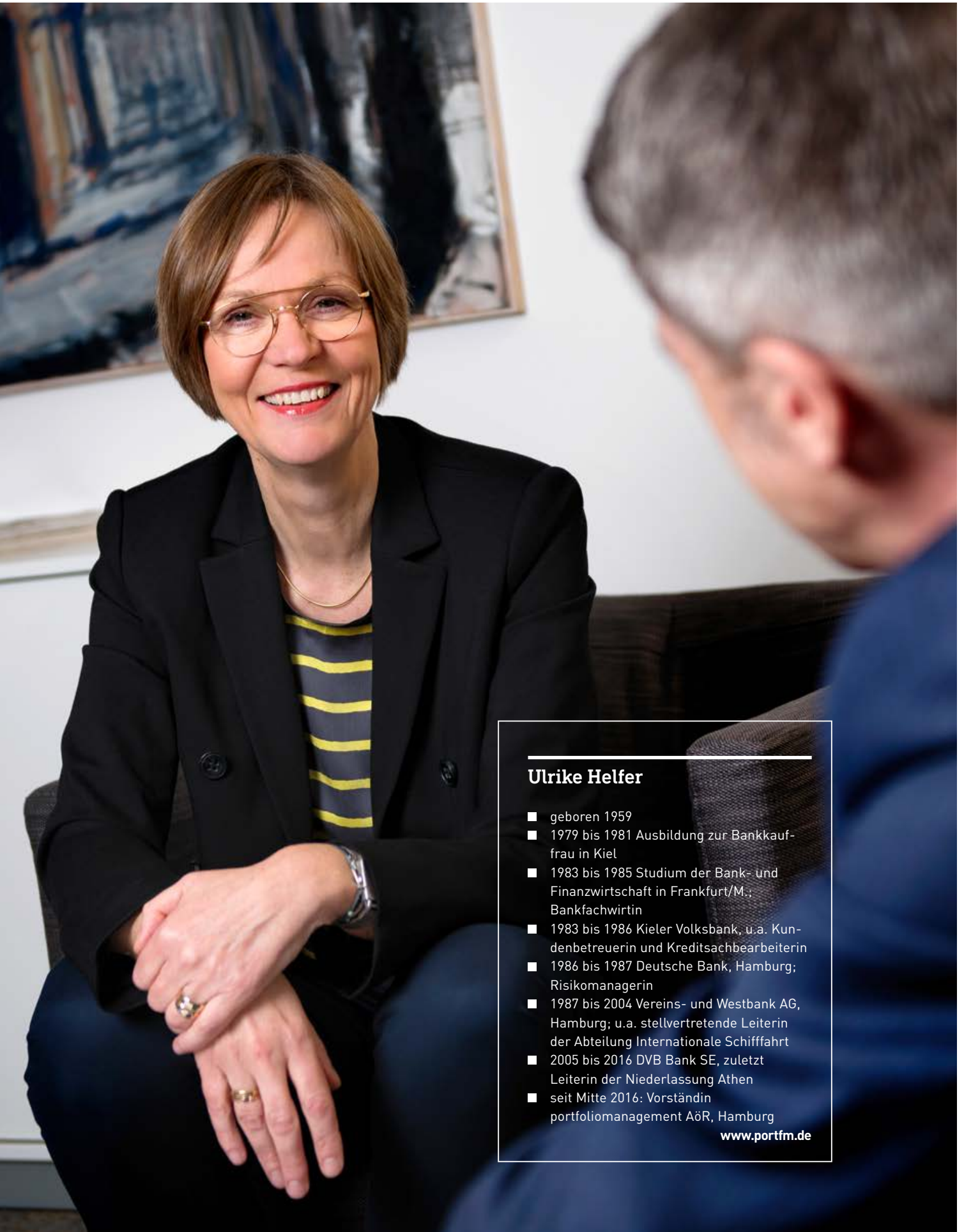
**Helfer:** Wir hatten 253 Schiffe als Sicherheiten im Portfolio. Sie hatten ein Durchschnittsalter von etwas über neun Jahren und waren technisch in unterschiedlichem Zustand. Da etwa drei Viertel auf deutsche Reedereien entfallen und die dort ihren Schwerpunkt haben, handelt es sich überwiegend um Containerschiffe. Für das Portfolio sind seinerzeit 2,4 Milliarden Euro geflossen. Eine unserer ersten He-

rausforderungen bestand darin, für diesen Betrag eine vernünftige Finanzierung hinzubekommen. Da war das Namenskürzel „HSH“ ehrlich gesagt nicht gerade hilfreich, wohl aber die Rückendeckung durch die Bundesländer Hamburg und Schleswig-Holstein. Die ersten drei Jahre haben wir gute Abschlüsse hinbekommen, sodass wir zum Jahreswechsel noch etwa 160 Schiffe in den Büchern haben.

**?** **Wie läuft die Abwicklung ab?**

**Helfer:** Ein Kredit ist notleidend, wenn aus dem laufenden Geschäft Zinsen und Tilgung nicht bedient werden können. Genau das fällt vielen Kreditnehmern aber wegen der niedrigen Charraten schwer, zumal die Finanzierungen oft nicht gerade konservativ gestrikt waren. Wir schauen uns das an und sondieren, was am vorteilhaftesten ist: Lässt sich mit der Reederei, die das Schiff im Moment betreut, eine praktikable Lösung finden, indem man die Finanzierung restrukturiert? Muss die Ein-Schiffs-Gesellschaft in die Insolvenz und wir suchen uns einen neuen Partner für das technische und kommerzielle Management? Oder ist es am besten, das Schiff gleich in den Markt zu geben?

Dabei müssen wir auch Themen wie Dockung oder Klassenerneuerung im Blick haben, die ja mit Kosten verbunden sind. Entscheidend ist, bei welchem Szenario zu erwarten ist, dass →



### Ulrike Helfer

- geboren 1959
- 1979 bis 1981 Ausbildung zur Bankkauffrau in Kiel
- 1983 bis 1985 Studium der Bank- und Finanzwirtschaft in Frankfurt/M.; Bankfachwirtin
- 1983 bis 1986 Kieler Volksbank, u.a. Kundenbetreuerin und Kreditsachbearbeiterin
- 1986 bis 1987 Deutsche Bank, Hamburg; Risikomanagerin
- 1987 bis 2004 Vereins- und Westbank AG, Hamburg; u.a. stellvertretende Leiterin der Abteilung Internationale Schifffahrt
- 2005 bis 2016 DVB Bank SE, zuletzt Leiterin der Niederlassung Athen
- seit Mitte 2016: Vorständin portfoliomanagement AöR, Hamburg

[www.portfm.de](http://www.portfm.de)



Foto: Hasenpusch

**Schwerpunkt.**

Die pm hat mehrheitlich Containerschiffe im Portfolio.

→ unterm Strich am meisten rauskommt. Wir sind da wie die Kreditnehmer in hohem Maße von der Entwicklung der Schifffahrtsmärkte abhängig.

**? Wie gehen Sie mit den betroffenen Schifffahrtsunternehmen um?**

**Helfer:** Man muss im Geschäftsleben auch mal deutlich werden, wenn die Interessen unterschiedlich sind. Viele Unternehmer hängen sehr an ihren Schiffen, auch wenn oft gar kein eigenes Geld darin steckt. Dafür habe ich Verständnis.

Andererseits ist es im Leben ganz normal, dass sich der Markt anders entwickelt, als man gedacht hat. Daran ist ja niemand persönlich schuld. Die Schiffe sind mitunter super gemanagt und technisch tiptopp, aber finanziell steht die Sache auf tönernen Füßen. Da muss man dann eine Lösung finden – höflich, aber bestimmt.

Wir bekommen da durchaus positives Feedback, weil unsere Fachleute sich sehr intensiv mit den Projekten auseinandersetzen. Das kannten viele von ihren betreuenden Banken in der Form nicht. In vielen Unternehmen findet ein Generationswechsel statt. Jüngere Leute haben na-

turgemäß weniger Probleme, sich auf die neuen Realitäten einzustellen.

**? Die deutsche Handelsflotte schrumpft – auch durch die Abwicklung des Portfolios der pm. Ist das für Sie relevant?**



Mitunter sind die Schiffe super gemanagt und technisch tiptopp, aber finanziell steht die Sache auf tönernen Füßen.

Ulrike Helfer

**Helfer:** Das Portfolio möglichst gewinnorientiert und wertschonend abbauen – das kann im Einzelfall auch mal heißen, ein bisschen zu warten, wenn von einem Schiffstyp gerade mehrere auf dem Markt sind, um später hoffentlich einen höheren Preis zu erzielen. Klar ist aber auch: Wir haben keinen politischen Auftrag, der maritime Standort spielt für uns keine Rolle. Priorität haben die Interessen der Steuerzahler. Ziel ist es, möglichst viel rauszuholen. Und wenn zum Beispiel

der griechische Reeder mehr bietet als der deutsche, bekommt er den Zuschlag.

**? Wäre diese Form der Abwicklung nicht auch für die Nord/LB eine Lösung gewesen?**

**Helfer:** Wir hätten auch dieses Portfolio gern gemanagt. Wir sind ja da und haben gezeigt, dass wir das können. Aber die Ei-

## Problem Schiffsfinanzierung

••• Die Finanzierung von Investitionen in ihre Flotte ist für die deutschen Reeder eine der größten Herausforderungen. Das liegt vor allem daran, dass sich nahezu alle schiffsfinanzierenden Banken in Deutschland aus dem Geschäftsfeld verabschiedet haben – etwa die HSH Nordbank, einst größter Schiffsfinanzierer der Welt, aber auch die Commerzbank, die Deutsche Bank oder die DVB. Zuletzt zog es die Nord/LB vor, ihre Kredite an den US-Finanzinvestor Cerberus zu verkaufen – mit erheblichen Abschlägen. Mit Reedereien, den Kreditnehmern, wurde dagegen nur selten gesprochen – anders, als es etwa die portfoliomanagement macht. Nach wie vor erfolgreich auf dem Gebiet tätig ist die Ostfriesische Volksbank (OVV) in Leer. Das Kreditbuch für Schiffe stieg 2018 um rund 15 Prozent auf über 300 Millionen Euro – langfristig sind rund 500 Millionen anvisiert. Der Geschäftsbereich ist profitabel. Gegen den Trend hat auch die traditionsreiche Hamburger Berenberg Bank ihr Engagement im Schifffahrtsbereich ausgebaut – mit Erfolg.

gentümer der Nord/LB haben anders entschieden.

**? Ist es nicht seltsam, einen Job mit begrenzter Lebensdauer zu haben?**

**Helfer:** Das war ja allen von vornherein klar. Als Zeithorizont für die pm sind zehn Jahre vorgesehen. Das Ziel ist, alles abzubauen, wobei es wegen des steigenden Durchschnittsalters der Schiffe naturgemäß immer schwieriger wird, gute Ergebnisse zu erzielen. Wer bei uns angefangen hat, wusste um den Projektcharakter. Wir haben hier ein hoch motiviertes Team, alles Experten auf ihrem Gebiet. Die machen etwas völlig Neues, wofür es keine Blaupause gibt. Das ist eine fordernde, aber auch spannende Aufgabe. Und weil die letztlich darin besteht, für den Steuerzahler etwas zurückzuholen, hat man auch das gute Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun. •••