

„Unfassbar schmerzhaft“

Finanzmärkte Als erste Landesbank wird die HSH Nordbank privatisiert. Vorstandschef Stefan Ermisch spricht über schlaflose Nächte, die neuen Eigentümer und die Zukunft des Konzerns.

Noch vor einem Jahrzehnt war die HSH Nordbank der größte Schiffsfinanzierer der Welt. In der Finanzkrise von 2008 musste sie mit Steuergeld gerettet werden und taumelte unter wechselnden Chefs von Skandal zu Skandal. Die EU-Kommission ordnete wegen der Staatshilfe die Privatisierung an. Seit Juni 2016 führt **Ermisch**, 52, die Bank und hat sie auf den Verkauf vorbereitet. Zuvor arbeitete er unter anderem im Vorstand der BayernLB und der Hypovereinsbank.

SPIEGEL: Herr Ermisch, mit dem Verkauf der HSH Nordbank an Finanzinvestoren endet die kurze Geschichte dieser Landesbank. Fühlen Sie sich als Totengräber?

Ermisch: Gar nicht, eher wie ein Geburtshelfer. Das Verkaufsverfahren war anstrengend, es hat sich aber gelohnt. Die Landesregierungen in Hamburg und Schleswig-Holstein haben das gegen viele Widerstände umsichtig gesteuert. Ich bin der EU dankbar, dass sie eine damals dysfunktionale Bank wie die HSH quasi gezwungen hat, sich neu zu erfinden. Noch nie ist eine Landesbank privatisiert worden. Das hat Signalwirkung für den Finanzsektor.

SPIEGEL: Klingt staatstragend, dabei ist die Geschichte der HSH eine Katastrophe für die Steuerzahler im Norden.

Ermisch: Die Fusion der Landesbanken von Hamburg und Schleswig-Holstein zur HSH war 2003 politisch gewollt. Dann wurde bis zur Finanzkrise der Umfang an Schiffskrediten auf über 40 Milliarden Euro in der Spitze erhöht, was sicherlich keine kluge Entscheidung war.

SPIEGEL: Vor allem war es eine teure. Die Länder mussten mit 3 Milliarden Euro Eigenkapital und 10 Milliarden Euro Garantie einspringen. Diese 13 Milliarden Euro sind weg. Müssen die damaligen Verantwortlichen nicht viel härter zur Rechenschaft gezogen werden?

Ermisch: Das müssen andere beurteilen. Die Bank brauchte damals 13 Milliarden Euro Kapital.

SPIEGEL: Was kommt denn noch auf den Steuerzahler zu?

Ermisch: Die HSH hat mehr als drei Milliarden Euro über Gebühren für die Ausfallgarantie an die Länder gezahlt, jetzt kommt eine Milliarde Euro Kaufpreis hinzu, bleiben neun Milliarden Euro Belastung. Eine irre Zahl, unfassbar schmerzhaft, aber nahezu keine größere Bank in Deutschland hat ohne Kapitalerhöhung die Finanzkrise überstanden.

SPIEGEL: Es bleibt bei neun Milliarden?



HSH-Nordbank-Chef Ermisch: „Wir sind erst am Beginn einer spannenden Reise“

Ermisch: Bezogen auf die Krisenbewältigung von 2009, ja. Die Abbaubank, wo ein Großteil der ausfallgefährdeten Kredite liegt, wird geschlossen, und die Steuerzahler werden nicht mehr belastet. Diese Darlehen wandern in Fonds unserer neuen Eigentümer. Dafür müssen wir den Wert nochmals abschreiben und für 2017 einen dreistelligen Millionenverlust hinnehmen. Aber wir werden auch danach eine harte Kernkapitalquote von rund 15 Prozent haben, ein in Europa sehr hoher Wert.

SPIEGEL: Den dürften Sie auch brauchen. Keiner Ihrer fünf neuen Eigner hält mehr als 50 Prozent, keiner hat also die Pflicht, eine Patronatserklärung abzugeben. Der private Bankenverband BdB, unter dessen

Haftungsschirm Sie drängen, soll eine solche Freistellungserklärung verlangen.

Ermisch: Darüber finden Gespräche zwischen Eigentümern und BdB statt. Wie Sie wissen, gibt es auch bei börsennotierten Banken keine Patronatserklärung von Einzelaktionären.

SPIEGEL: Der Unterschied ist, dass diese schon im BdB und damit in der Einlagensicherung sind. Sie müssen erst noch rein. Kann der Verkauf daran noch scheitern?

Ermisch: Das glaube ich nicht. Voraussetzung für den Eintritt in die Einlagensicherung ist, frei von Altlasten zu sein, eine gute Kapitalausstattung zu haben und ein belastbares Geschäftsmodell. Dafür hat die Mannschaft über Jahre hart gearbeitet.

SPIEGEL: Ihre neuen Eigner haben nicht den besten Ruf. Flowers war schon vor der Krise Aktionär und hat sich herausgehalten, als die HSH gerettet werden musste. Cerberus gehört der Waffenhersteller Remington, der Insolvenz anmelden muss. Fühlen Sie sich wohl in dieser Gesellschaft?

Ermisch: Wir haben sehr erfahrene Investoren mit großer Banking-Expertise, die unser Finanzprofil stärken, unser Rating verbessern und auch unseren Kunden gut tun werden. Cerberus etwa hat erfolgreich die österreichische Bank Bawag saniert, Flowers in den Niederlanden die NIBC.

SPIEGEL: Flowers war auch Aktionär der Hypo Real Estate und hat in Deutschland richtig Geld verbrannt.

Ermisch: Jeder hat in der Krise Geld verbrannt. Zudem ist der deutsche Bankenmarkt enorm schwierig, die Grenzen zwischen privaten und genossenschaftlichen Instituten sowie Sparkassen sind unverändert starr, der Markt ist sehr fragmentiert.

SPIEGEL: War Flowers zu früh dran?

Ermisch: Im Rückblick ist das wohl so. Jetzt gerät der Bankensektor aber, auch durch die Privatisierung der HSH, in Bewegung. Finanzinvestoren ergreifen die Chance zur Bereinigung, denn die ist überfällig.

SPIEGEL: Trotzdem bleibt die Frage: Wer braucht die HSH? Sie operiert im strukturschwachen Norden, wird mit gut 50 Milliarden Euro Bilanzsumme eher klein sein, und Deutschland hat genügend Banken.

Ermisch: Wir sind eine sanierte, mittelständische Firmenkundenzbank. Wenn der Verkauf abgeschlossen ist, gehen wir fast ohne Altlasten an den Start. Nur zwei Prozent unserer Kredite sind dann ausfallgefährdet, das ist europaweit fast einmalig. Die HSH ist stark bei gewerblichen Immobilien- und Infrastrukturkrediten sowie Projektfinanzierungen in erneuerbare Energien. Zusammen mit unserem Angebot an Kapitalmarktprodukten ergibt das einen Mix, mit dem wir Geld verdienen können.

SPIEGEL: Ihre neuen Eigner haben sicher hohe Renditeziele. Wie wollen Sie die befriedigen?

Ermisch: Wir wollen acht Prozent vor Steuern verdienen. Das verlangt auch die EU, aber da sind wir noch nicht. Wir müssen Erträge steigern, Kosten senken.

SPIEGEL: Auch das wollen alle. Im Klartext heißt das: Jobs streichen.

Ermisch: Vor zehn Jahren hatten wir rund 4400 Vollzeitstellen, jetzt sind wir bei etwa 1800. Bis Mitte 2019 müssen wir auf unter 1600 schrumpfen, um die Kostenziele zu erreichen. Den Weg dorthin haben wir vor Jahren mit dem Betriebsrat vereinbart. Ein

weiterer Stellenabbau ist wahrscheinlich. Der Personalbedarf verringert sich auch, weil wir die Abbaubank ausgliedern und die komplizierte Garantie sowie das EU-Verfahren nicht mehr haben.

SPIEGEL: Braucht es noch zwei Hauptsitze in Kiel und Hamburg?

Ermisch: Das ist nicht so sinnvoll, was aber nicht heißt, dass wir Kiel verlassen.

SPIEGEL: Wo müssen Sie stärker werden?

Ermisch: Im Vertrieb. Wir müssen uns weiterentwickeln, von der Metropolregion Hamburg aus, aber auch im Ausland, hier dürfen wir künftig wieder mehr machen. Wir haben zum Beispiel eine Dependence in Singapur, die wir ausbauen wollen, um für deutsche Exporteure da zu sein. Und wir wollen in attraktiven Regionen Europas in der Immobilienfinanzierung Fuß fassen, allerdings alles behutsam und bei sehr strikten Risikokontrollen.

SPIEGEL: Einer Ihrer neuen Eigner, die Wiener Bawag, bedient vorwiegend Kleinsparer. Wollen Sie auch ins Einlagengeschäft?

Ermisch: Wir haben ja bereits ein Internetangebot für Tagesgeldkonten aufgebaut und damit binnen Monaten 800 Millionen Euro eingesammelt. Mittelfristig streben wir mindestens fünf Milliarden Euro an. Wir werden weniger über den Kapital-

sollten gestalten. Wir sind für die öffentlichen Eigentümer eine große Last gewesen, insofern ist es gut, dieses Kapitel zu beenden. Ich bin froh, weil wir uns nun frei von politischem Druck entwickeln können.

SPIEGEL: Bislang war Ihr Gehalt bei 500 000 Euro gedeckelt. Verdienen Sie künftig deutlich mehr?

Ermisch: Mein Vertrag endet diesen November. Als ich Vorstandschef wurde, habe ich freiwillig auf jede Form von Boni verzichtet und später auf eine Vertragsverlängerung. Die neuen Eigentümer können also frei entscheiden, wie es weitergeht.

SPIEGEL: Wollen Sie denn an Bord bleiben?

Ermisch: Es macht mir große Freude, so eine historische Entwicklung mitgestalten zu können. Das hat mir viele schlaflose Nächte beschert, aber ich habe es gern gemacht und bin bereit weiterzumachen.

SPIEGEL: Glauben Sie, dass die HSH-Privatisierung der Anfang vom Ende des Systems aus staatlichen, privaten und genossenschaftlichen Banken ist?

Ermisch: Ich kann mir vorstellen, dass das ordnungspolitisch ein Signal setzen kann.

SPIEGEL: Cerberus ist außer an der HSH an der Deutschen Bank, der Commerzbank und der Bawag beteiligt, die in Deutschland zukaufen. Könnte all das ein Motor für eine Konsolidierung des Sektors sein?

Ermisch: Cerberus und die anderen Eigentümer erwarten, dass die Gewinnmargen der deutschen Banken steigen und es zur Neuordnung kommt.

SPIEGEL: Welche Rolle soll die HSH in der Neuordnung spielen?

Ermisch: Wichtig ist zunächst, den Wechsel in die private Bankenwelt hinzubekommen. Einige Hürden sind noch zu nehmen. EZB und EU-Kommission werden unser Geschäftsmodell nochmals prüfen, die Parlamente in Hamburg und Kiel müssen zustimmen. Da bin ich guten Mutes. Dann beginnt eine mehrjährige Transformation. Wir sind erst am Beginn

einer spannenden Reise. Auf jeden Fall wird sich der Name ändern.

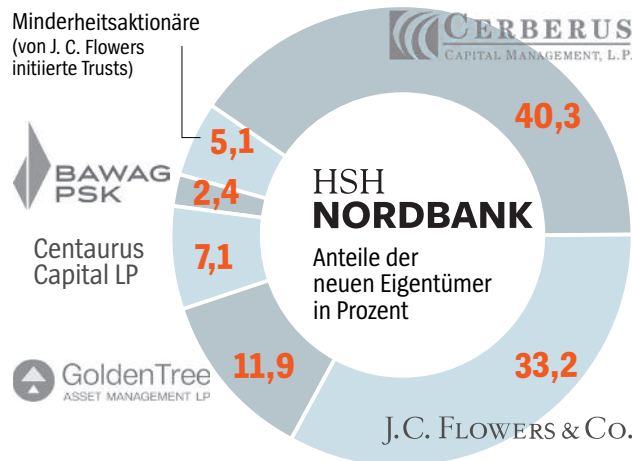
SPIEGEL: Wie soll er denn lauten?

Ermisch: Das wissen wir noch nicht. Aber wenn es nach mir geht, bleibt er deutsch.

SPIEGEL: Finanzinvestoren verkaufen nach ein paar Jahren ihre Firmen wieder. Welches Ausstiegsszenario bevorzugen Sie?

Ermisch: Cerberus und Flowers als Ankeraktionäre sind langfristig orientiert, fordernd und sachkundig, wollen jedoch sicher irgendwann wieder aussteigen – zumindest teilweise. Wenn der nächste Schritt bei der HSH in einigen Jahren ein Börsengang sein sollte, wäre das eine gute Sache, und wir hätten alles richtig gemacht.

Interview: Tim Bartz, Martin Hesse



markt refinanziert sein und stärker über Spareinlagen, das ist weniger volatil und wird auch von den Regulatoren lieber gesehen. Um es klar zu sagen: Damit werden wir keine Privatkundenzbank, Verbraucherkredite kommen nicht ins Angebot.

SPIEGEL: Sind Sie eigentlich froh, dass Sie die Politiker los sind?

Ermisch: Es geht nicht um mein persönliches Wohlbefinden, sondern um die Frage, in welchem Umfeld sich eine Geschäftsbank besser entwickeln kann. Das EU-Recht verbietet staatlichen Eigentümern faktisch, sich wie Aktionäre zu verhalten, weil jede Form von Unterstützung als Staatsbeihilfe definiert und mit Auflagen und Sanktionen belegt wird. Aktionäre