

IM INTERVIEW: GEORG REUTTER

„Die Attribute ‚erfahren‘ und ‚selbstbewusst‘ passen gut“

Der DZ-Hyp-Vorstandschef über Höhen und Tiefen in der 100-jährigen Geschichte des Immobilienfinanzierers und über die Perspektiven nach einer Boom-Dekade

Börsen-Zeitung, 8.5.2021

■ **Herr Dr. Reutter, die größte Pfandbriefbank Deutschlands wird 100. Wie ist die Verfassung?**

In den vergangenen Jahren haben wir einen Immobilien-Boom erlebt und gute Ergebnisse erreicht. 2020 ist unser Zinsüberschuss erstmals über 600 Mill. Euro gestiegen. Insofern befinden wir uns in guter Verfassung. Leider drückt die Corona-Pandemie auf die Stimmung, was man sich in einem Jubiläumsjahr natürlich anders wünschen würde. Aber nach 100 Jahren mit bewegter Geschichte und mit Höhen und Tiefen können wir zuversichtlich sein. Wir haben immer wieder große Veränderungen bewältigt, zuletzt die Fusion von DG Hyp und WL Bank vor drei Jahren. Es dauert ja eine ganze Weile, bis eine einheitliche Kultur da ist. Da sind wir auf einem guten Weg. Ich finde, die Attribute „erfahren“ und „selbstbewusst“ passen ganz gut zur DZ Hyp.

■ **Die DZ Hyp entstand kurz nach Ende des Ersten Weltkriegs und kurz vor der Phase der Hyperinflation in Deutschland. Die ersten Jahre prägen fürs Leben, sagt man. Stimmt das auch für Ihr Haus?**

Gründend wurde die Bank 1921 in der Tat in einem schwierigen Umfeld. Anfangs insbesondere mit dem landwirtschaftlichen Realkredit befasst, musste die DZ Hyp von Anfang an mit Krisen umgehen. Die Muttergesellschaft Preußenkasse, eine Vorgängergesellschaft der DZ Bank, stand beispielsweise im Jahr 1927 am Rande der Illiquidität. Auch die Entwicklung in der Zeit des Nationalsozialismus war alles andere als dynamisch. Eine gewisse Nüchternheit prägt unser Haus bis heute.

„Das wesentliche Problem bestand darin, dass wir den Kontakt zu den Kunden und ein Stück weit auch zur genossenschaftlichen Familie verloren hatten.“

■ **Wie ging es nach 1945 weiter?**

Die intensive Geschäftstätigkeit begann für die DZ Hyp erst nach Ende des Zweiten Weltkriegs und dem Umzug vom Gründungsort Berlin nach Hamburg. In Hamburg hat sie das Geschäft mit dem landwirtschaftlichen Realkredit weiterbetrieben – die genossenschaftliche Finanzgruppe ist der Landwirtschaft ja traditionell eng verbunden. Ab den 1960er Jahren kam die private Baufinanzierung hinzu, die in den folgenden Jahrzehnten erfolgreich ausgebaut wurde. Übrigens hat man in diesem Geschäft früh mit modernen, „digitalen“ Methoden gearbeitet. Obwohl damals noch niemand davon sprach, handelte es sich bei der Automatisierung von Prozessen in der privaten Baufinanzierung praktisch um Digitalisierung. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der Bank nahmen seit den 1960er Jahren deutlich zu, auch weil zusätzlich noch das Kommunalcreditgeschäft aufgenommen wurde.

■ **Was war der nächste große Einschnitt?**

Die nächste wichtige Zäsur für die DZ Hyp war die Hinzunahme der gewerblichen Immobilienfinanzierung im Jahr 2001. Unsere Muttergesellschaft DZ Bank gab das Geschäft an ihre Tochter ab. Damit erhielt die DZ Hyp ein weiteres wichtiges Standbein.

■ **In diese Zeit fällt auch die Anbahnung der vielleicht größten Krise in der Geschichte Ihrer Bank.**

Parallel zur Entwicklung der gewerblichen Immobilienfinanzierung wur-

de die Kapitalmarktausrichtung im Sinne eines Real Estate Investment Banking vorangetrieben. Dies führte mit der Finanzmarktkrise zur nächsten großen Zäsur für die Bank und zu wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Heute konzentrieren wir uns auf kundennahe Geschäfte mit Firmen- und Privatkunden sowie Kommunen und verfügen über ein ausgewogenes Geschäftsmodell.

■ **Als 2007 die US-Subprime-Krise europäische Banken ergriff, gerieten auch deutsche Häuser in Schwierigkeiten, die massiv in Mortgage Backed Securities (MBS) investiert waren – darunter auch die DZ Hyp. Wie konnte es dazu kommen?**

In den ersten Jahren des neuen Jahrtausends gab es einen regelrechten Hype um das Investment Banking. Unter dem Stichwort Disintermediation geriet zur Mode, die Beziehung zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer zu entkoppeln und das Kreditrisiko handelbar zu machen – es sozusagen den Möglichkeiten und Chancen des Kapitalmarkts zu unterwerfen. Weil traditionelle Geschäftsmodelle unter Druck gerieten, weil der Wettbewerb härter wurde, weil Margen sanken, sind auch viele Hypothekenbanken, die über den Pfandbrief stets auch kapitalmarktnah waren, diesen Weg gegangen. Die DZ Hyp hat in dieser Zeit versucht, ihre Zukunft auch im Real Estate Investment Banking zu finden. Das Haus hatte ein ganz ehrgeiziges Programm.

■ **Mit dem es in den Jahren 2007 und 2008 Schiffbruch erlitt.**

Das waren sicherlich besonders schwierige Jahre für die Bank. Die Krise hat auch dazu geführt, dass die DZ Hyp über mehrere Jahre hinweg rote Zahlen schrieb – und dass sie sich auf alte Tugenden zurückbesonnen hat.

■ **Das war auch die Zeit, in die die gescheiterte Fusion mit der Münchener Hypothekenbank fällt.**

Ja. Die DZ Hyp wurde von ihren Eigentümern stark auf den Prüfstand gestellt. Es wurde damals die Frage gestellt, ob man diese Bank überhaupt braucht.

■ **Ende 2006 belief sich das MBS-Portfolio der DZ Hyp auf annähernd 5 Mrd. Euro, die Papiere waren bald danach kaum mehr handelbar. Die DZ Hyp benötigte Ertragszuschüsse ihrer Mutter, was sich in der Staatsschuldenkrise später wiederholte. Das Staatsfinanzierungsportfolio belief sich auf bis zu 40 Mrd. Euro. Warum diese Dimensionen?**

Das wesentliche Problem bestand darin, dass wir den Kontakt zu den Kunden und ein Stück weit auch zur genossenschaftlichen Familie verloren hatten. Um wieder in ruhigeres Fahrwasser zu gelangen, kam es nach 2008 darauf an, diese Portfolios zu stabilisieren und in den Folgejahren abzuschmelzen. Dabei sind wir behutsam vorgegangen. Wir haben die Problemportfolios nicht in einer Panikreaktion vor die Tür geworfen.

■ **Was ist von den Portfolios noch übrig?**

Von dem MBS-Portfolio ist noch ein kleiner Teil übrig, knapp 500 Mill. Euro von ursprünglich 5 Mrd. Euro. Mit Blick auf Risiken ist dieses Portfolio nicht mehr relevant. Das Staatsfinanzierungsportfolio beläuft sich heute auf rund 10 Mrd. Euro, obwohl zwischenzeitlich noch die Bestände aus Münster hinzugekommen sind. Wir werden es noch weiter verringern. Ein kleiner Teil wird langfristig bleiben zur Steuerung unserer Liquidität.

■ **Wie sieht es heute mit den Kundenkontakten aus?**

Nach der Krise galt es, das kundennahe Geschäft wieder zu entwickeln. Das ist uns in den Folgejahren ganz gut gelungen. Wir können heute

sagen: Wir betreiben Geschäfte, bei denen wir unsere Kunden kennen.

■ **Welche Risiken bestehen noch? Wie hoch sind die Altlasten aus einem der klassischen Geschäftsfelder, den Staatsfinanzierungen?**

Was notleidende Verbriefungen betrifft, bestehen keine besonderen Risiken mehr. Bei den Staatsfinanzierungen liegen unsere Engagements

waren gesund. Es war also eine Fusion auf Augenhöhe, bei der kein Institut das andere einkassiert hat. Um zusammenzufinden, mussten Kompromisse eingegangen werden. Die heutige DZ Hyp betreibt Geschäfte, die der DG Hyp und der WL Bank jeweils gutgetan haben. In der Ergänzung der Kompetenzen beider Institute sind wir als DZ Hyp ein spürbar stärkeres Haus.

ZUR PERSON

Stabilisator

ste – Als Georg Reutter 2008 Mitglied im Vorstand der DG Hyp wurde, befand sich der in Hamburg ansässige genossenschaftliche Immobilienfinanzierer in schwerem Fahrwasser. Die Folgen der US-Subprime-Krise und später der europäischen Staatsschuldenkrise setzten der Bank zu, die nach der 2007 gescheiterten Fusion mit der MünchenerHyp eine Neuausrichtung forcieren musste. Unter Führung des 2009 zum Vorstandssprecher und 2013 zum Vorstandsvorsitzenden berufenen Hornbergers stabilisierte sich die DZ-Bank-Tochter – auch dank eines lang anhaltenden Immobilienbooms in Deutschland. An der 2018 vollzogenen Fusion der DG Hyp, 98 Jahre nach ihrer Gründung, mit der in Münster ansässigen WL Bank, die sich als Folge des Zusammenschlusses der beiden Muttergesellschaften DZ Bank und WGZ Bank im Jahr 2012 ergab, war Reutter wesentlich beteiligt.

Der 58-Jährige absolvierte nicht seine gesamte berufliche Laufbahn im genossenschaftlichen Finanzverbund. Nach dem Studium der



Georg Reutter

Sprachwissenschaften, Philosophie und Geschichte sowie einer Promotion an der Universität Hamburg startete Reutter als Firmenkundenbetreuer in der Deutschen Bank, bei der er später im Immobiliengeschäft leitende Funktionen übernahm. 2003 wechselte er in den öffentlichen Bankensektor zur Landesbank Berlin/Berlin-Hannoverschen Hypothekenbank. Bei der DZ Hyp steht er heute an der Spitze eines dreiköpfigen Vorstands.

(Börsen-Zeitung, 8.5.2021)

in Ländern Südeuropas noch bei 3 bis 4 Mrd. Euro. Diesen Bestand bauen wir sukzessive weiter ab.

■ **Im Jahrzehnt nach der Finanzkrise entwickelte sich infolge der lockeren Geldpolitik ein Immobilien-Boom. Größere Veränderungen der Zinslandschaft sind nicht in Sicht. Hätte die DG Hyp nicht auch ohne die Fusion mit der WL Bank im Jahr 2018 weiterhin gut bestehen können?**

Nach dem Zusammenschluss der Muttergesellschaften DZ Bank und WGZ Bank im Jahr 2016 lag es aus wirtschaftlichen Gründen nahe, auch die Hypothekenbanktüchter zusammenzuführen. Es standen definierte Synergien in Aussicht, die wir inzwischen erreicht haben. Heute können wir sogar feststellen, dass die Potenziale und Synergien im Zusammenhang mit der Fusion von DG Hyp und WL Bank deutlich unterschätzt wurden.

■ **Inwiefern?**

Es geht um Banksteuerung und Regulatorik. Es ist heute ein großer Aufwand notwendig, um eine Bankbasis aufzubauen, die datentechnisch und regulatorisch die Anforderungen erfüllt. IT-Sicherheit und die Einhaltung der Compliance-Vorgaben müssen organisiert werden. Ohne Fusion hätten wir das zweimal bewerkstelligen und doppelt investieren müssen. Wir sind froh, dass wir heute auf Basis einer einheitlichen, modernen Infrastruktur unserer Bank, die den Anforderungen gerecht wird, unser Geschäft mit Firmen-, Privat- und öffentlichen Kunden betreiben können. Die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Fusion von DG Hyp und WL Bank zeigt sich heute täglich.

■ **Vor der Fusion war von Synergien im niedrigen bis mittleren zweistelligen Millionen-Euro-Bereich im eingeschwungenen Zustand die Rede.**

Ohne eine Zahl zu nennen, können wir sagen, dass die Synergien höher sind als geplant.

■ **Vor der Fusion wurde gewarnt, beide Häuser könnten zu viele Kompromisse eingehen.**

Beide Häuser mussten Kompromisse eingehen. Aber das ist bei einer solchen Fusion auch normal. Bei der DG Hyp und der WL Bank handelte es sich um Institute, die sich separat entwickelt haben. Beide Häuser

■ **Ist die DZ Hyp breit genug und zugleich fokussiert genug aufgestellt?**

Zwischen Diversifizierung und Fokussierung besteht ein Spannungsfeld. Wer maximal fokussiert ist, ist nicht diversifiziert, wer maximal diversifiziert ist, verliert jeglichen Fokus. Man muss das richtige Maß finden. Die DZ Hyp betreibt Firmenkundengeschäft und Privatkundengeschäft und ist damit stärker diversifiziert. Aber wir sind immer noch ein deutlich spezialisiertes Haus. Wir sind pfandbriefrefinanziert. Als Immobilienfinanzierer haben wir ein klares Profil. Alle drei Geschäftsfelder – das Firmenkundengeschäft, das Privatkundengeschäft und das Geschäft mit der öffentlichen Kundschaft – haben ihre Talente. Die Ergebnistreiber stehen auf der Basis einer einheitlichen Bankinfrastruktur. Es geht alles in einen Datenhaushalt und wird effizient gesteuert. Auf dieser gemeinsamen Basis können sich die Geschäftsfelder separat entfalten. Sie verfügen über unterschiedliche Vertriebswege, unterschiedliche Kunden, unterschiedliche Produkte. Alle drei sind profitabel.

■ **Wie würde die DZ Hyp eine sich deutlich abschwächende Konjunktur und das Ende des Immobilien-Booms verkraften?**

Natürlich hat uns geholfen, dass die Immobilienkonjunktur in den vergangenen Jahren besonders gut gelaufen ist. Es wäre aber schlecht, wenn unser Geschäftsmodell nur in goldenen Jahren funktionieren würde. Es wird auch in normalen Jahren funktionieren. Immobilien werden gebraucht, Immobilien sind unverzichtbar. Die Verfügbarkeit von Immobilien gehört zu den fundamentalsten Grundlagen unserer Volkswirtschaft.

■ **Die goldene Dekade für die Immobilienwirtschaft war eine Dekade der Immobilienpreiserhöhungen. Das war hilfreich, ist aber nicht zwingend notwendig. Wir leben von Margen, die fest definiert sind. Wir haben keine Gewinnanteile. Insofern bin ich zuversichtlich, dass wir auch in einer Phase mit normalerer Aktivität gebraucht werden und Kunden finden, die mit uns vernünftige Immobilien und vernünftige Projekte finanzieren wollen.**

■ **Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die DZ Bank und**

die Einbettung Ihres Instituts in die genossenschaftliche Finanzgruppe?

Die Einbettung ist konstitutiv für unser Modell. Wir profitieren alle gemeinsam von der Solidargemeinschaft, von der Bonität, die die genossenschaftliche Finanzgruppe hat, von der guten Liquidität und der breiten Aufstellung. Wir haben durch die Partnerschaft mit den Volks- und Raiffeisenbanken ganz andere geschäftliche Möglichkeiten als Häuser, die allein unterwegs sind. Im Firmenkundengeschäft finanzieren wir gemeinsam mit ihnen, jedes zweite Geschäft wird im Miteinander mit einer Volks- oder Raiffeisenbank abgewickelt. Im Privatkundengeschäft und auch im Geschäft mit öffentlichen Kunden sind wir rein subsidiär unterwegs. Das heißt, wir sind nicht an der Kundenschnittstelle, sondern nutzen die Vertriebskraft der Volks- und Raiffeisenbanken, die an die privaten Baufinanzierungen herankommen und die dann an uns vermitteln. Wir sind tief integriert in der Gruppe.

■ **Die DZ Hyp profitiert von der Unterstützung durch die DZ Bank, von der Patronatserklärung. Regulatorische Kapitalanforderungen müssen nur auf Konzernebene erfüllt werden. Wie groß ist dieser Vorteil im Wettbewerb?**

Zunächst gilt zu betonen, dass wir gegenseitig voneinander profitieren. Wir profitieren von der DZ Bank, aber die Gruppe profitiert auch von uns. Wir sind als Gruppe deshalb stark, weil wir zusammenhalten. Das ist keine einseitige Beziehung, sondern eine wechselseitige. Der Kapital-Waiver verschafft uns keinen direkten Wettbewerbsvorteil, aber er ist eine Form effizienter Kapitalsteuerung, die in der Gruppe Sinn macht.

■ **Wie beurteilen Sie die Risiken für Ihr Haus mit Blick auf die Folgen der Coronakrise?**

Bislang sehen wir keine Ausfälle. Nach Jahren ohne Risikoversorge bzw. mit Nettoauflösungen haben wir 2020 erstmals wieder eine Risikoversorge von rund 50 Mill. Euro gebildet. Davon entfallen jedoch nur rund 10 Mill. Euro auf Einzelwertberichtigungen, die restlichen rund 40 Mill. Euro sind Pauschalwertberichtigungen. Das ist ein Puffer für Ausfälle, die auf uns zukommen könnten. Die Einzel-Risikoversorge ist unverändert unauffällig.

■ **Wie bewerten Sie in die einzelnen Assetklassen?**

Der Anteil der stark nachgefragten Wohnimmobilien an unserem Portfolio liegt bei 50%. Unter den Immobilienfinanzierern in Deutschland ist das eine der höchsten Quoten. Ferner hat der nahversorgende Einzelhandel in der Pandemie profitiert, der Logistiksektor ebenfalls. Es stellen sich Fragen, was die Zukunft des Bürosektors nach der Coronakrise angeht. Wir sind aber fest davon überzeugt, dass Büros weiterhin gebraucht werden und dass eine maßvolle dauerhafte Verlagerung von Arbeitsplätzen in Richtung Homeoffice vom Markt absorbiert werden kann. Wir werden zudem feststellen, dass auch Einzelhandelsimmobilien und Hotels in Zukunft benötigt werden. Ich bin insofern zuversichtlich, dass die DZ Hyp die Coronakrise ganz ordentlich überstehen wird.

■ **Wie wichtig ist das Geschäft mit Privatkunden und mit Kommunen verglichen mit der Gewerbeimmobilienfinanzierung? Mit welchen Veränderungen ist in den kommenden Jahren zu rechnen?**

Die Gewerbeimmobilienfinanzierung ist, was Volumen und Ertrag angeht, unser stärkstes Standbein. Hinzu kommen das Privatkundengeschäft und das Geschäft mit öffentlichen Kunden. Die Standbeine müssen nicht alle gleich stark sein. Aber wir sehen im Privatkundengeschäft eine wichtige Ergänzung, auch mit Blick auf die Verteilung der Risiken. Unser Marktanteil im Privatkundengeschäft ist kleiner als im Firmenkundengeschäft. Es gibt also Möglichkeiten zu wachsen.

■ **Inwiefern?**

Im Privatkundengeschäft ist die durchschnittliche Verweildauer eines Kredits in der Bankbilanz mit rund zehn Jahren länger als im Fir-

menkundengeschäft mit etwa fünf Jahren. Das heißt, jeder Euro Neugeschäft bleibt doppelt so lang in der Bank. Hier wird ein profitabler Bestandsaufbau möglich sein. Durch das Miteinander der beiden Geschäftsfelder haben wir konkrete Vorteile. So tut es unserem Pfandbrief gut, dass Retail-Anteile darin sind. Wir haben bessere Beurteilungen von den Ratingagenturen, die es schätzen, dass wir nicht nur Firmenkundengeschäft betreiben. Und wie gesagt: Alles steht auf einer Bankinfrastruktur, die auch notwendig wäre, wenn wir nur eines unserer drei Geschäftsfelder betreiben würden. Wir sehen uns gut aufgestellt.

■ **2020 hat sich das Neugeschäftsvolumen der DZ Hyp um rund 17% auf 10,7 Mrd. Euro reduziert und den Planwert von knapp 11 Mrd. Euro verfehlt. Wie schätzen Sie die Entwicklung in diesem Jahr ein?**

Wir rechnen mit etwa 10 Mrd. Euro. Per Ende März sind wir zuversichtlich, den Planwert auch zu erreichen. Neben der Quantität kommt es aber immer auch auf Qualität an, das heißt auf adäquate Margen und gute Kunden.

■ **Wie sehen Ihre Mittelfristpläne aus, was die Geschäfts- und Ergebnisentwicklung angeht? Stabiles Wachstum mit auskömmlichen Margen.**

■ **Spiele Fusionen eine Rolle in Ihren Planungen?**

Nein. Wir haben mit der Fusion 2018 die Weichen für eine ordentliche Zukunft gestellt.

■ **Wie realistisch ist ein Zusammenschluss mit der MünchenerHyp?**

Die MünchenerHyp ist ein zur Familie gehörendes genossenschaftliches Institut, das wie wir erfolgreich am Markt agiert. Es gibt derzeit keine Überlegungen, daran etwas zu ändern.

■ **Die Cost-Income-Ratio der DZ Hyp hat sich 2020 auf rund 45% verbessert. Ist das eine auskömmliche Quote?**

Wir sind zufrieden, dass wir uns in die richtige Richtung bewegen. Ich denke aber, da geht noch was.

■ **Was denn?**

Ein konkretes Ziel möchte ich nicht nennen.

■ **Wie wollen Sie die Verbesserungen erreichen?**

Indem wir maßvoll wachsen, insbesondere im Privatkundengeschäft. Und indem die Kosten weniger stark steigen als die Erträge.

■ **Wird es langfristig bei zwei Hauptstandorten der DZ Hyp bleiben?**

Aus heutiger Sicht, ja. Münster ist der Standort für das Privatkundengeschäft und auch der Standort des Geschäfts mit den öffentlichen Kunden. Zwei von drei Geschäftsfeldern sind ausschließlich in Münster ver-

„Auch wenn das Bankgeschäft nicht mehr so attraktiv ist, wie es mal war: Wir fühlen uns ausreichend ‚sexy‘.“

treten. Hamburg hat die Stäbe und die Querschnittsfunktionen. Das Firmenkundengeschäft ist dezentral, nah beim Kunden in den Regionen aufgestellt. Unsere Bereiche sind klar aufgeteilt zwischen den Standorten. Überschneidungen gibt es nicht, insofern gibt es keinen Anlass, etwas zu ändern.

■ **Wie beurteilen Sie die Attraktivität der DZ Hyp als Arbeitgeber?**

Wir sehen uns als erfolgreiche, aber auch sympathische Bank, die viel für ihre Belegschaft tut. Wir haben spannende Aufgaben, wir haben bei Stellenausschreibungen viele Bewerbungen. Auch wenn das Bankgeschäft nicht mehr so attraktiv ist, wie es mal war: Wir fühlen uns ausreichend „sexy“.

Das Interview führte Carsten Steevens.



Patrick Bormann und Friederike Sattler

Die DZ HYP

Eine genossenschaftliche Hypothekenbank zwischen Tradition und Wandel (1921–2021).

Verlag C.H. Beck, 1. Auflage, München 2021
ISBN 978-3-406-76793-7, 523 Seiten, 44 Euro