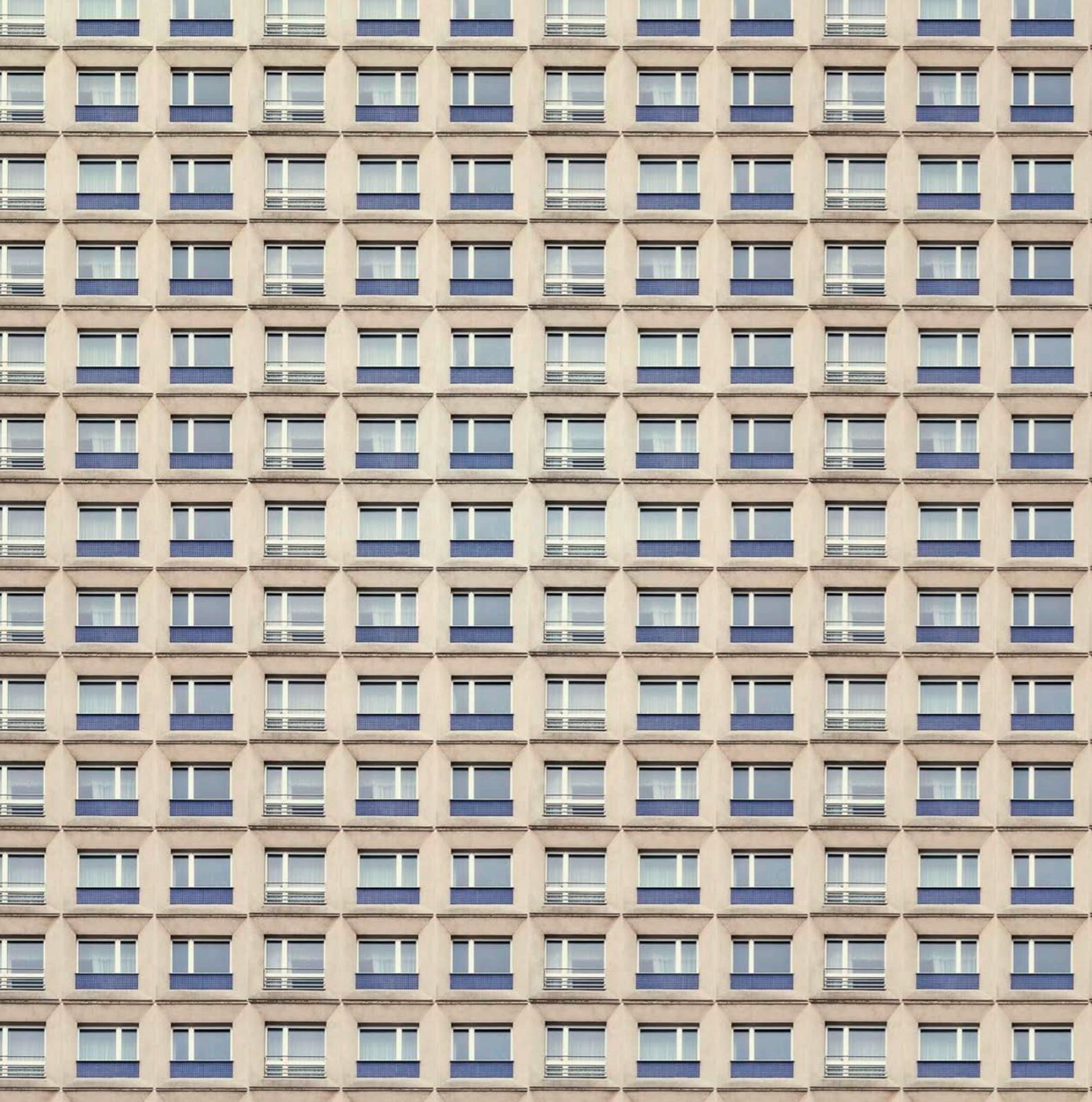




ikf
wissen und
handeln

19
nähe?



nähe'

stephan paul

Eine Dekade nach der Finanzkrise hat die Corona-Pandemie die Weltwirtschaft in ihre schwerste Krise gestürzt. Um die Ausbreitung des Virus einzugrenzen, wurden wirtschaftliche Aktivitäten und soziale Kontakte wie nie zuvor eingeschränkt. Nur zögerlich werden die Volkswirtschaften nun langsam wieder hochgefahren. Welche Schäden zeichnen sich derzeit ab? Welche Rolle spielen die Kreditinstitute bei der Krisenbekämpfung? Droht ihnen selbst eine Krise? Wie werden sich die Beziehungen zu ihren Kunden verändern? Das ikf° und Experten aus Banken, FinTec, Versicherungen, Wissenschaft und Unternehmenspraxis schauen in die Glaskugel.



Déjà-vu 1929 ?

»Schwerste Krise der Weltwirtschaft« – so wurde die Charakterisierung der Folgen der Finanzkrise nach der Insolvenz von Lehman Brothers am 15. September 2008 im Wissen & Handeln »sturm« des gleichen Jahres eingeleitet. Gut ein Jahrzehnt später befindet sich die Weltwirtschaft in einer noch weitaus dramatischeren Krise, quasi einem Tsunami. Von der chinesischen Stadt Wuhan breitete sich der Krankheitserreger SARS-Cov-2 innerhalb nur weniger Wochen vom Jahresbeginn 2020 an weltweit aus. Am Ende des ersten Jahresdrittels war global bei über 3 Mio. Menschen die Krankheit Covid-19 diagnostiziert, über 200.000 Menschen waren infolge der Corona-Pandemie gestorben. Da im Gegensatz zur Finanzkrise alle Weltregionen, Volkswirtschaften, Branchen, ja Menschen gleichzeitig betroffen und bedroht sind, wird von einer »Menschheitskrise« (Joschka Fischer) gesprochen, gar von der »dunkelsten Stunde der Menschheit« (Kristalina Georgieva, Chefin des IWF).

War zunächst von der »schwersten Rezession nach dem zweiten Weltkrieg« die Rede, ist mittlerweile klar, dass die wirtschaftlichen Schäden global so hoch sein werden wie nie zu Friedenszeiten. Die weitere Entwicklung der Pandemie und damit auch der durch sie ausgelösten gesundheitlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Verwüstungen ist derzeit (Anfang Mai 2020) noch bei weitem nicht absehbar. Jürgen Habermas bringt die allumfassende Unsicherheit auf die Formel, dass es so viel »Wissen über unser Unwissen« noch nie gegeben habe. Doch unisono werden säkulare Umbrüche erwartet: »Diese Pandemie wird unsere Sicht auf die Dinge und die Art, wie wir über sie denken, grundlegend ändern.« (Francis Fukuyama) Trotz dieser Unsicherheiten soll im Folgenden nach einem kurzen Krisenüberblick ein Ausblick auf die Entwicklung der Banken

gewagt werden. Angesichts umfangreicher staatsgarantierter Kreditprogramme sieht sich die Kreditwirtschaft – im Gegensatz zur Finanzkrise – derzeit eng an der Seite der Kunden und damit als Teil der Lösung statt des Problems. Andererseits bringt die Ausweitung des Kreditgeschäfts durch die auf unabsehbare Zeit belastete wirtschaftliche Entwicklung in hohem Maße Bonitätsrisiken sowohl im Firmen- als auch Privatkundengeschäft mit sich. Wie reagiert die Bankenaufsicht darauf? Und was folgt daraus für die zukünftige Beziehung zwischen Banken und ihren Kunden: Wird die »neue Nähe« von Dauer sein?

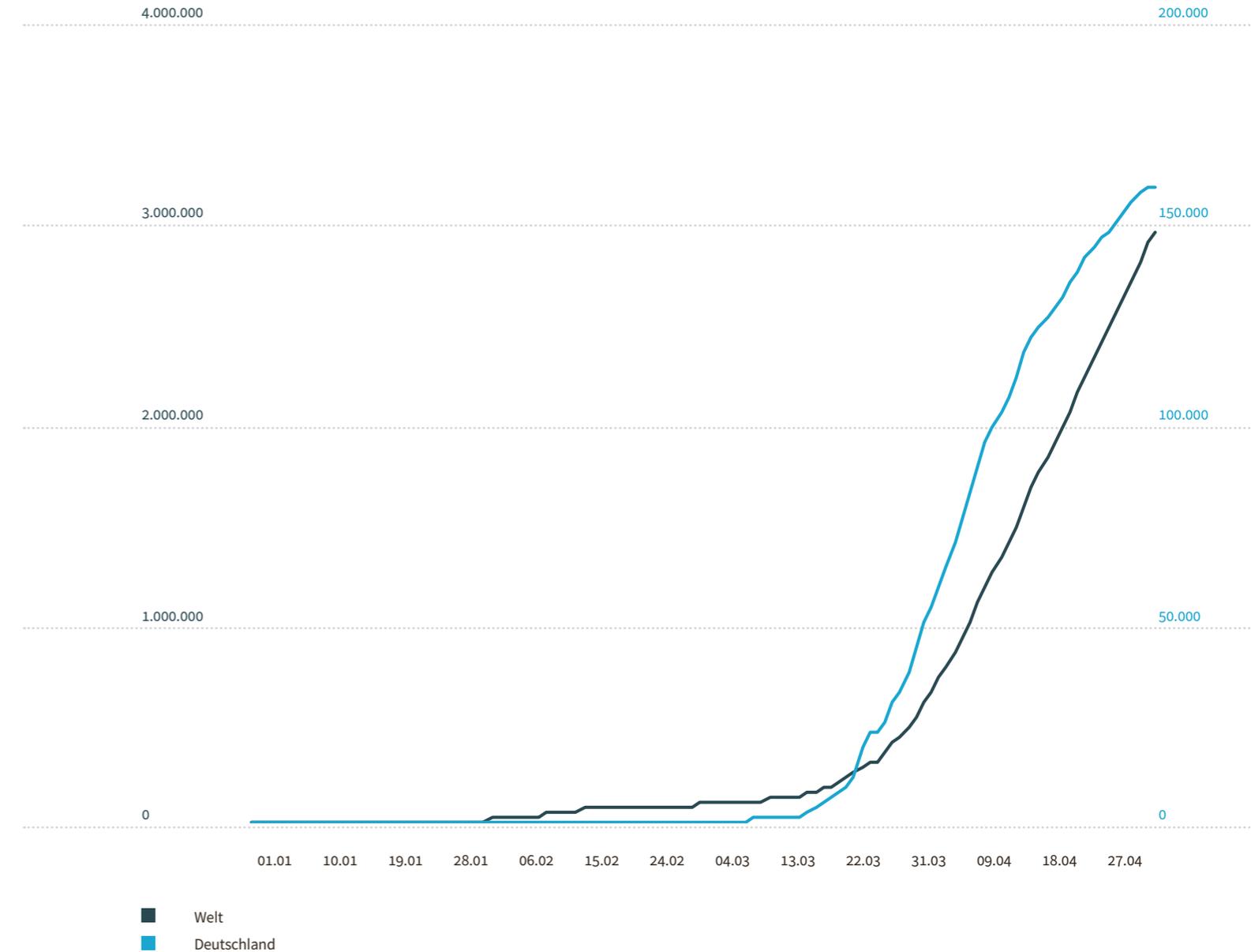
Ein Schock aus dem Nichts

Zum Jahresende 2019/20 meldete China die ersten Fälle einer neuen Lungenkrankheit an die Weltgesundheitsorganisation WHO (vgl. Zeitstrahl am Ende dieses Hefts). Während dort die Fallzahlen sprunghaft anstiegen, dauerte es fast einen Monat, bis der erste bestätigte Fall in Deutschland auftrat. In Europa waren zuvor schon dramatische Bilder aus den Krankenhäusern in Italien, nachfolgend auch Spanien zu sehen. Noch etwas später breitete sich Covid-19 in den USA aus, die rasch die höchste Zahl sowohl an Infizierten als auch Toten aufwies. Das Politbüro Chinas beschloss am 28. März, dass die Pandemie vorüber sei, da mehrere Tage hintereinander keine Neuinfektionen aufgetreten seien. Insgesamt wurden 83.000 Infizierte und 4.600 Tote gezählt. In Europa erreichte das Ausbreitungsgeschehen erst Anfang/Mitte April seinen Höhepunkt und klingt seit Ende April deutlich ab. Dafür hat das Virus mittlerweile 200 Länder der Erde befallen – mit besonders hohen Steigerungsraten in den Entwicklungs- und Schwellenländern Südamerikas, Afrikas und Asiens. Anfang Mai liegt die Zahl der Neuinfizierten weltweit – wie erwähnt – über 3 Mio., in Deutschland bei etwa 165.000, bei knapp unter 1.000 Neuinfizierten pro Tag (Abb. 1a). Hierzulande stehen dem 130.000 Genesene gegenüber, 6.700 Menschen sind verstorben. Damit ist Deutschland bislang wesentlich glimpflicher durch die Pandemie gekommen als die USA mit über 1 Mio. Infizierten und 66.000 Toten – mehr als im gesamten Vietnam-Krieg. In Europa wurden Italien (28.700 Tote), Großbritannien (28.200), Frankreich (24.700) und Spanien (25.000) noch deutlich stärker getroffen als Deutschland (Abb. 1b).

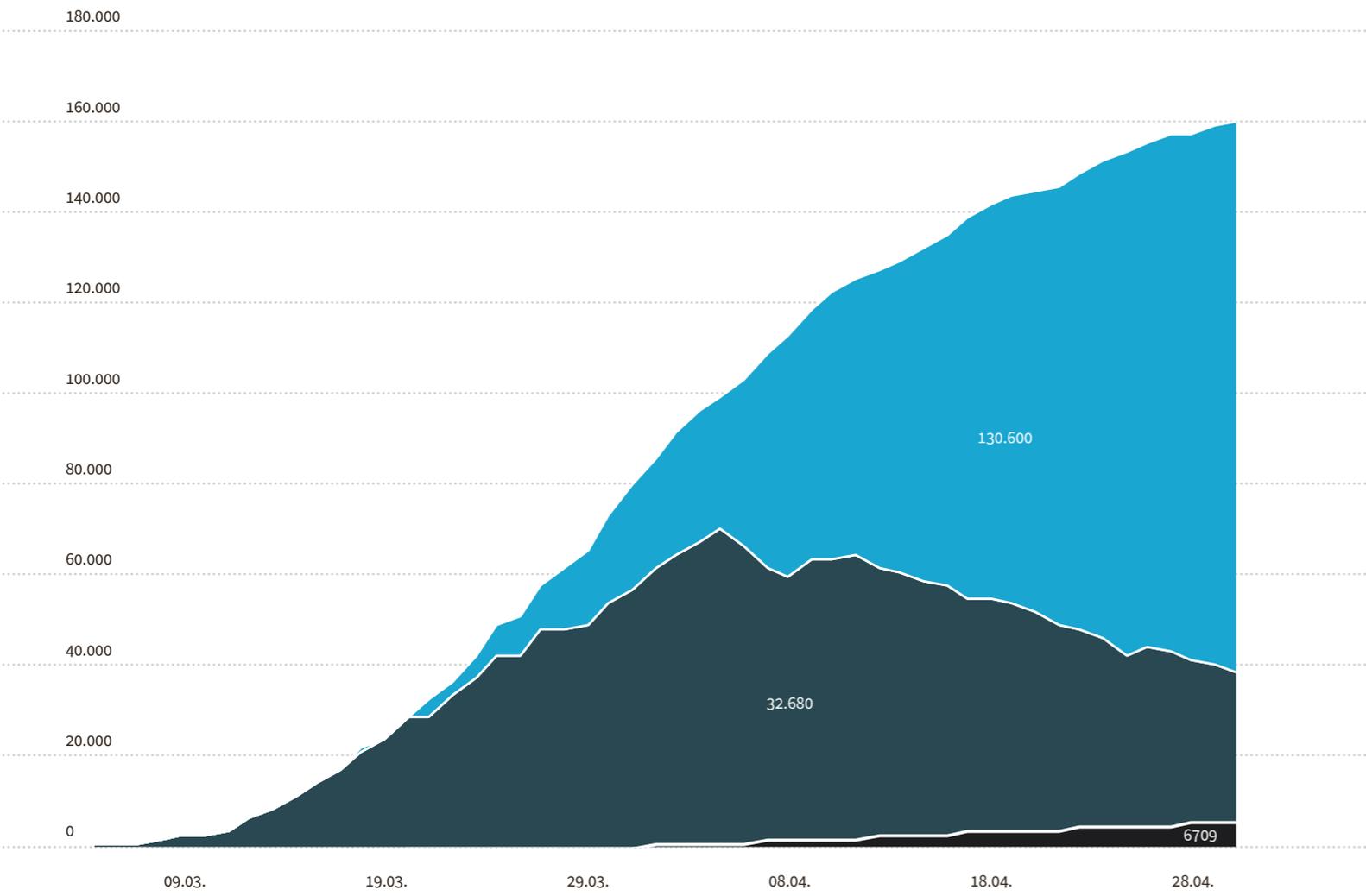
Weltweit reagierten die Regierungen, indem sie das wirtschaftliche und soziale Leben »herunterfahren« – mal

vergleichsweise schnell und heftig (China), mal eher zögerlich und nachlässig (Großbritannien, USA, Abb. 2). Der »Lockdown« begann in Deutschland in Form von Kontaktverboten am 23. März, nachdem eine Woche zuvor schon die Schulen und Hochschulen geschlossen worden waren. Tatsächlich konnte – so zeigen etwa Daten zur Mobilität aus der Auswertung von Handys oder Straßenmautstellen – damit die Kontaktfrequenz in der Bevölkerung drastisch eingeschränkt werden. In anderen Ländern Europas, später auch in den USA, wurden wie in China noch strengere Formen zur Unterbindung von Ansteckungsketten in Form von Ausgangsbeschränkungen gewählt.

Seit Ende April/Anfang Mai haben daher auch hierzulande angesichts der die Zahl der Erkrankten deutlich übersteigenden Zahl der Genesenden wie in anderen Staaten Diskussionen über Lockerungen dieser drastischen Einschränkungen zuvor für selbstverständlich gehaltener Freiheiten eingesetzt. Am 6. Mai erklärte Bundeskanzlerin Merkel, Deutschland habe die »allererste Phase der Pandemie überstanden«, und es wurde angekündigt, zahlreiche Beschränkungen – so etwa für Handel, Gastronomie und Hotellerie – im Laufe des Mai aufzuheben. Neben dem rückläufigen Krankheitsgeschehen lag die Ursache dafür in den immer deutlicher sichtbar werdenden sozialen Folgen des Social oder besser Physical Distancing, wie vor allem häuslicher Gewalt und Isolation gerade älterer und kranker Menschen. Aber auch der durch die Pandemie ausgelöste ökonomische Schaden kommt immer stärker zum Vorschein (zum Folgenden Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2020 und Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose 2020). Einen Stillstand ganzer Branchen (Gastronomie, Hotellerie, Touristik sowie weitere Teile des Handels) oder zumindest



01a
Verlauf der Infektionszahlen:
Bestätigte Fallzahlen in Deutschland und weltweit 2020
Quelle: WHO, Stand: 27.04.2020.



- Erkrankte (32.680)
- Genesene (130.600)
- Verstorbene (6.709)

o1 b
 Status quo der Corona-Pandemie:
 Corona-Infizierte in Deutschland
 Quelle: Süddeutsche Zeitung, 04.05.2020.

Staat	Bestätigte Fälle	Neue Fälle*	Tote	Trend
USA	1.133.069	27.769	66.385	→
Spanien	236.899	3.993	24.275	→
Italien	209.328	1.997	28.710	→
Großbritannien	183.500	4.847	28.205	→
Frankreich	168.518	982	24.762	↓
Deutschland	163.280	1.177	6.709	↓
Russland	134.686	10.633	1.280	↑
Türkei	124.375	2.372	3.336	→
Iran	97.424	1.017	6.203	→
China	83.959	7	4.637	↓
Brasilien	73.235	4.308	5.083	↑
Kanada	57.927	1.651	3.684	→
Schweiz	29.905	132	1.762	↓
Österreich	15.402	69	580	↓

* Tägliche Neuinfektionen, gemittelt über die vergangenen sieben Tage.

dramatisch reduzierter Tätigkeit (vor allem die Automobilindustrie) hatte es in der Bundesrepublik ebenso wie andernorts zuvor noch nie gegeben. Angesichts des – erzwungenen – Angebotsschocks und Investitionsattentismus durch den Lockdown sowie nachfolgendem Nachfrageschock wegen ausbleibender Exporte, unterbrochenen Lieferketten und eingebrochenem Inlandskonsum wegen Kaufzurückhaltung wurden sämtliche Negativ-Rekorde vorausgegangener Krisen geschlagen. Die Abb. 3 macht deutlich, wie das Corona-Virus auch die Wirtschaft infizierte – ausgehend von den Unternehmen, deren Umsatz wegbrach, überspringend auf Privathaushalte, die vor allem von Kurzarbeit, z.T. aber auch schon Arbeitslosigkeit betroffen wurden. Wie rasch sich diese Entwicklung vollzog, zeigt Abb. 4 für die USA anhand der Nutzung der von J.P. Morgan ausgegebenen Kreditkarten. In den besonders stark betroffenen Branchen halbierten sich die Umsätze oder fielen gar auf Null innerhalb nur eines Monats! Spiegelbild der globalen Rezession ist auch die Entwicklung des Ölpreises (Abb. 5), der im April erstmals in seiner Geschichte in den Negativbereich rutschte.

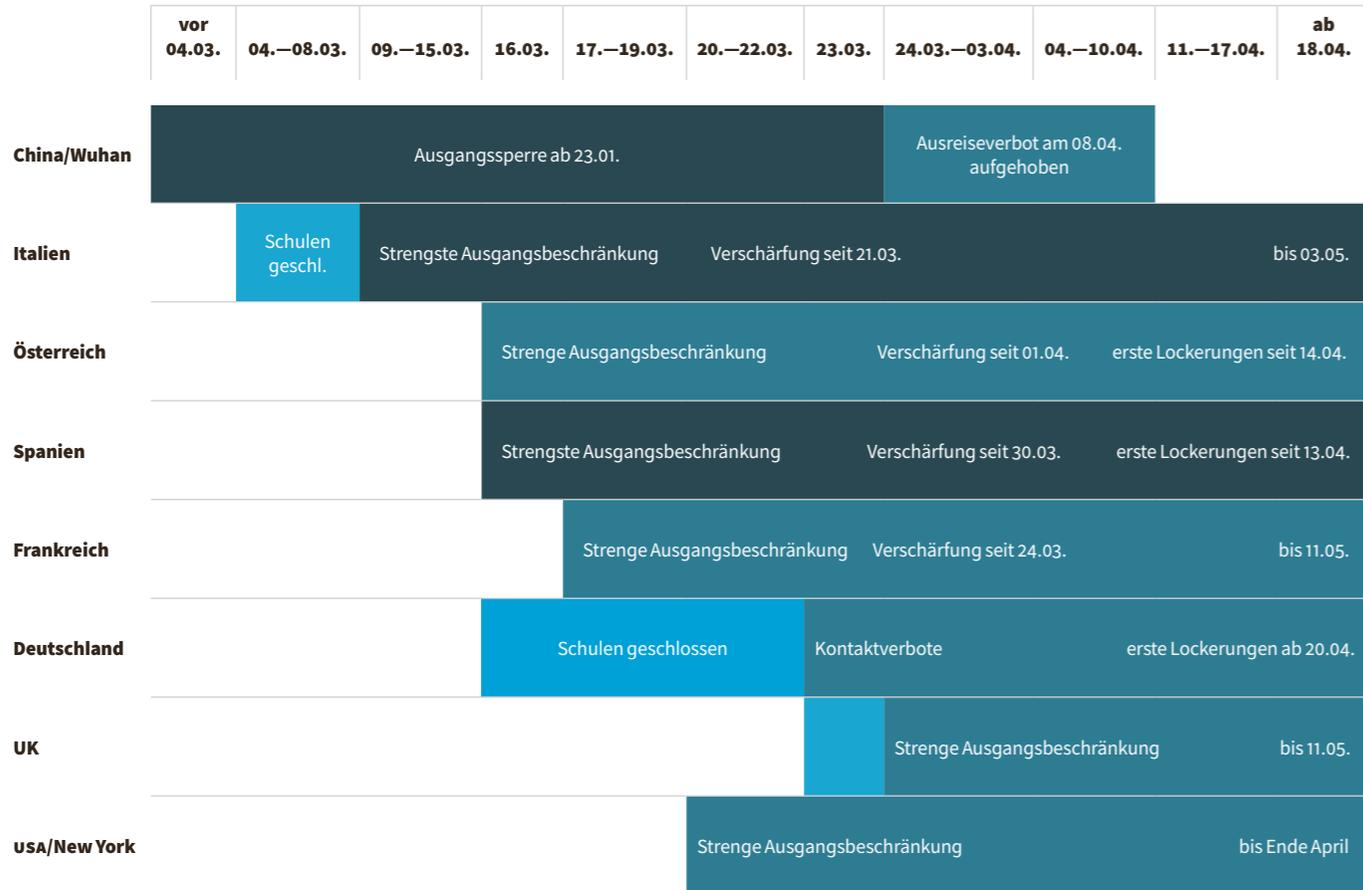
Entsprechend schnell reagierte der Arbeitsmarkt in den USA aufgrund der nur geringen Kündigungsbeschränkungen (Abb. 6). Im Laufe von vier Wochen stieg die Zahl der kumulierten Erstanträge auf Arbeitslosenunterstützung nach dem kurz zuvor erst erreichten Beschäftigungshöhepunkt von 2 Mio. auf 30 Mio. an. Dabei muss von einer hohen Dunkelziffer ausgegangen werden, da viele Bürger keinen Anspruch auf staatliche Unterstützung besitzen oder mit der Antragstellung überfordert sind. Die tatsächliche Zahl der Arbeitslosen wird auf bis zu 70 Mio. Menschen und damit einer Quote von 45 % geschätzt. Dies ist besonders bedenklich vor dem Hintergrund der noch im

Februar auf neue Höchststände gestiegenen privaten Verschuldung in Form von Hypotheken-, Kreditkarten-, Autofinanzierungs- und Studentenkrediten von 14 Bio. Dollar.

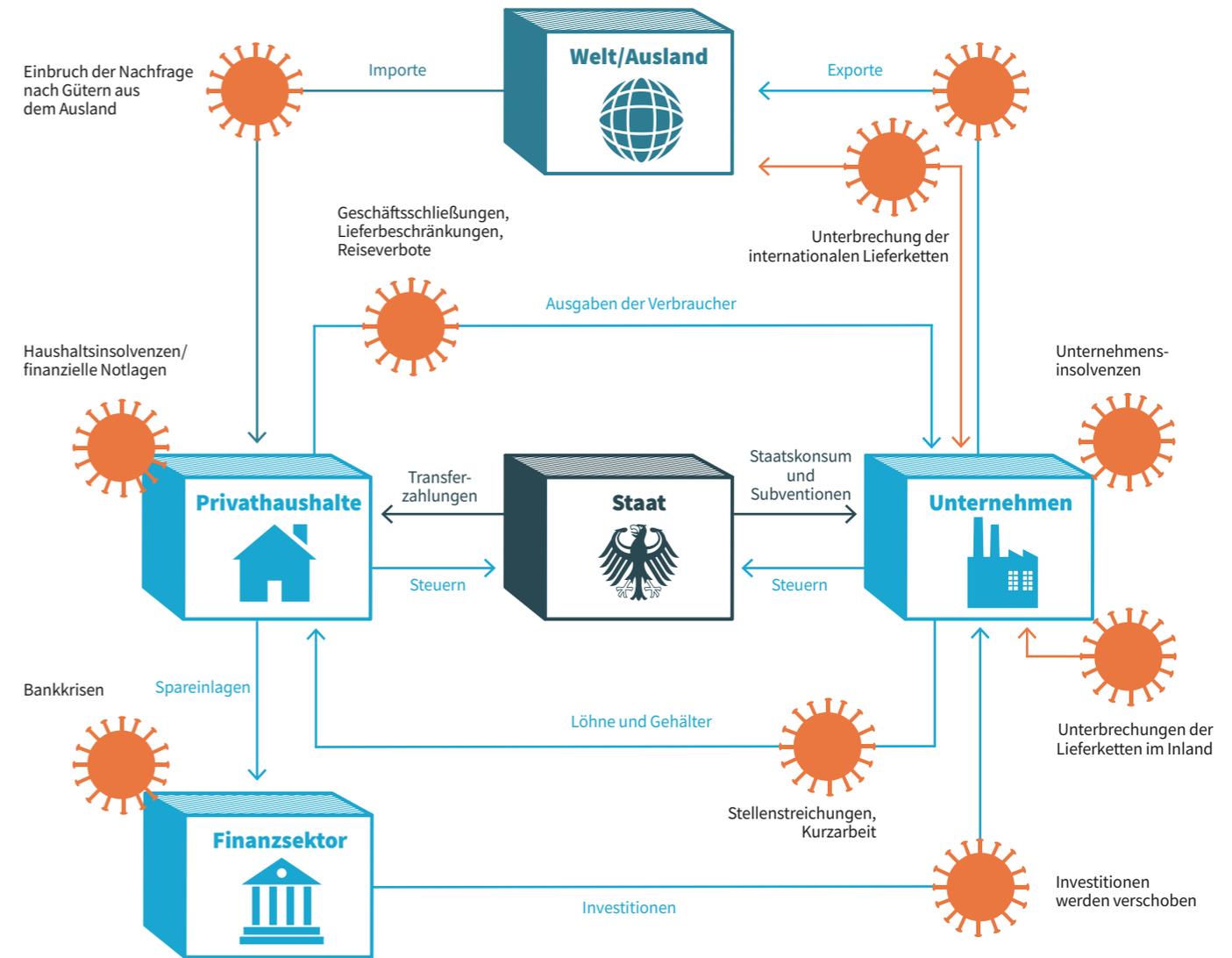
Nach Berechnungen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO ist die Existenzgrundlage von weltweit 1,6 Mrd. Arbeitskräften in der informellen Wirtschaft bedroht – die Hälfte der weltweiten Erwerbsbevölkerung. Der wirtschaftliche Einbruch 2020 wird vom IWF global mit – 3 %, für die USA mit – 6 % und den Euroraum – 7,5 % geschätzt (Abb. 7). In Großbritannien erwartet die Bank of England den schwersten Wirtschaftsabsturz seit dem Great Frost, jenem eiskalten Winter, der im Jahr 1709 eine Hungersnot auslöste. Allein im zweiten Quartal soll die Wirtschaftsleistung um 25 % einbrechen. Für Deutschland geht man von rund – 7 % BIP 2020 aus – gegenüber dem bisher schwersten Einbruch im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 um – 5 %. Zwar werden für 2021 wieder hohe Aufholeffekte und damit verbundene Wachstumsraten prognostiziert, hier ist der Unsicherheitsfaktor indes noch sehr hoch, solange die Corona-Pandemie nicht durch einen wirksamen Impfstoff nachhaltig gestoppt werden kann. Immerhin hatten sich die im März bis zu 40 % eingebrochenen Aktienindices im April wieder leicht erholt (Abb. 8).

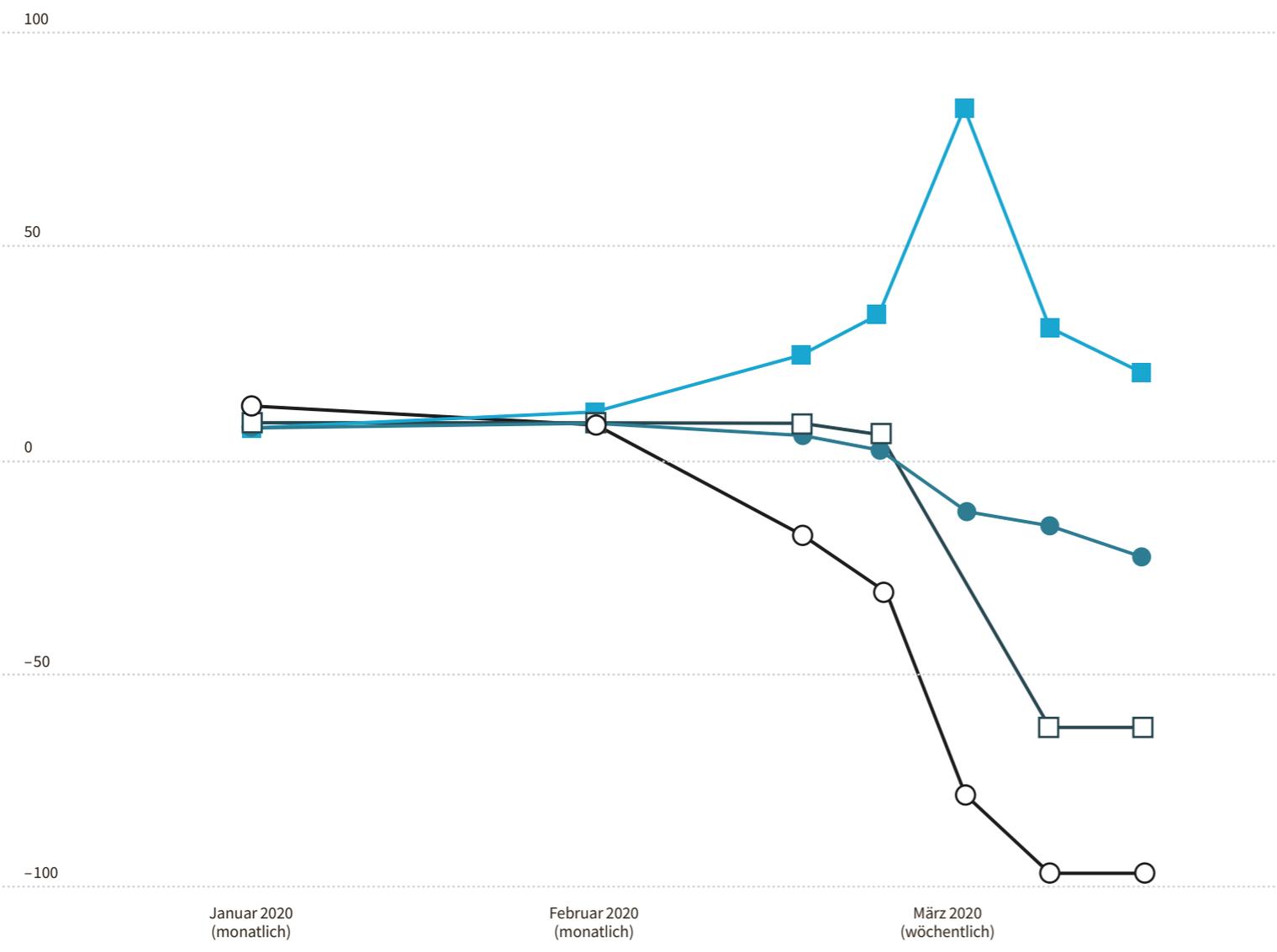
In Deutschland lag die Zahl der Beschäftigten, für die von einem Drittel aller Unternehmen Kurzarbeit angemeldet worden war, bei 10 Mio. (zum Vergleich 2009: 3,3 Mio.), befürchtet wurde ein Anstieg von gut 2 Mio. (2019) auf 3 Mio. Arbeitslose zum Jahresende 2020. Dies scheint angesichts des praktisch nicht mehr vorhandenen Umsatzes im Tourismus, der Luftfahrt sowie dem Gastgewerbe noch optimistisch. Die Lufthansa AG, bei der 700 von 763 Maschinen am Boden blieben, gab an, nach den drei

gewinnträchtigsten Jahren der Unternehmensgeschichte nun jede Stunde 1 Mio. Cash »zu verbrennen«. Nach Umfragen der Wirtschaftsforschungsinstitute kostete der Lockdown die deutsche Wirtschaft jede Woche einen zweistelligen Milliardenbetrag, und mehr als 50 % (30 %) der Unternehmen geben an, dass ihre Finanzmittel noch höchstens sechs (drei) Monate reichten, um zu überleben. Entsprechend wird in der Öffentlichkeit eine Flut von mehreren 10.000 Insolvenzen befürchtet.



- **Strengste Ausgangsbeschränkungen**
Sport und Bewegung draußen sind untersagt (außer Hund ausführen), nur Arbeitswege, notwendige Einkäufe und Arztbesuche sind erlaubt.
- **Strenge Ausgangsbeschränkungen**
Sport und Bewegung draußen sind nicht untersagt, aber eingeschränkt.
- **Kontaktverbote**
Vor allem Kontakte im öffentlichen Raum sind beschränkt, weniger der Ausgangsgrund; Schulschließungen sind bei Ausgangssperren, -beschränkungen und Kontaktverboten inkludiert.



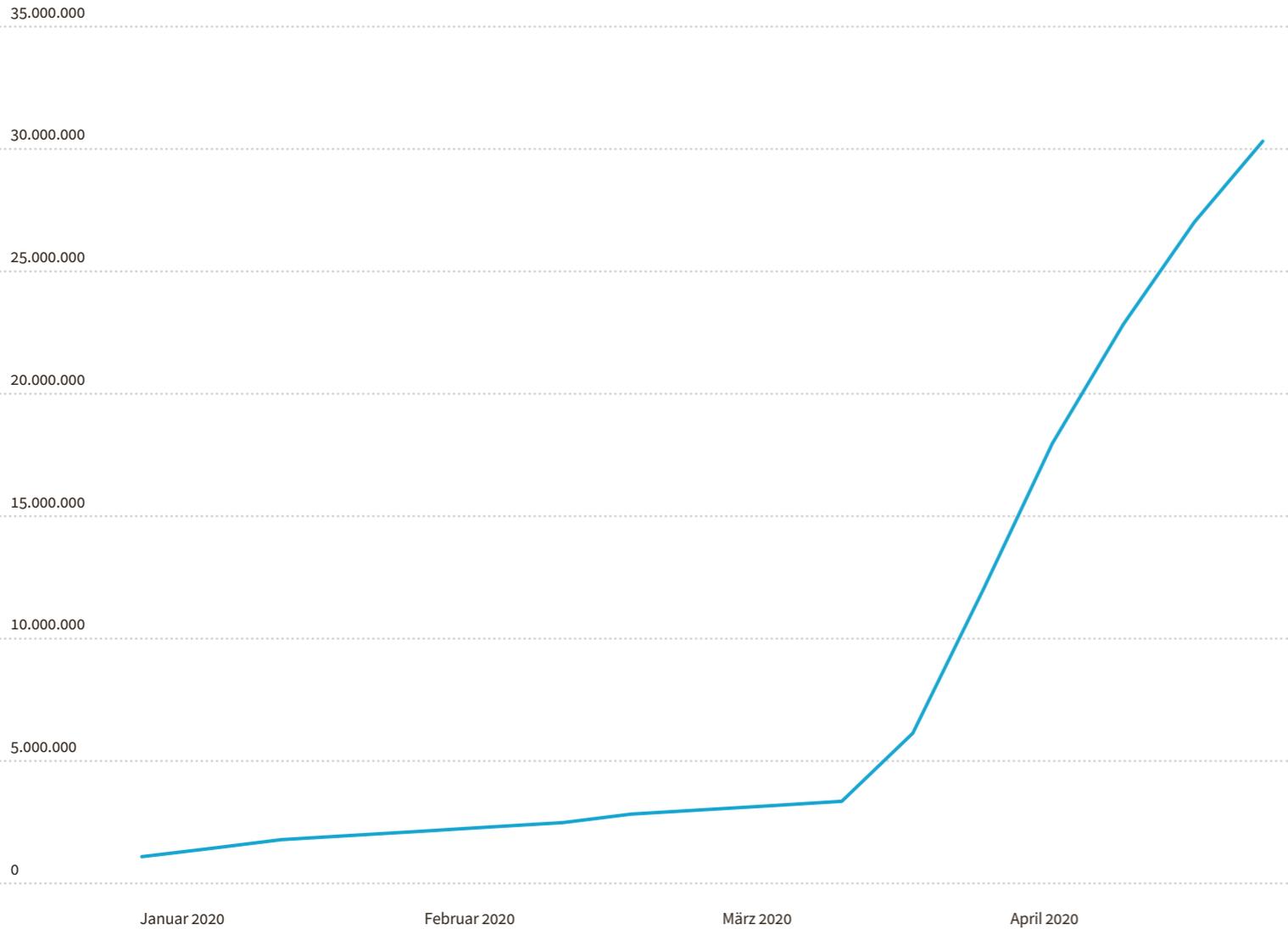


04
 Dramatischer wirtschaftlicher Einbruch I:
 Entwicklung der Kartenumsätze bei J.P. Morgan Chase nach Bereichen in Prozent.
 Quelle: BZ, 15.04.2020.



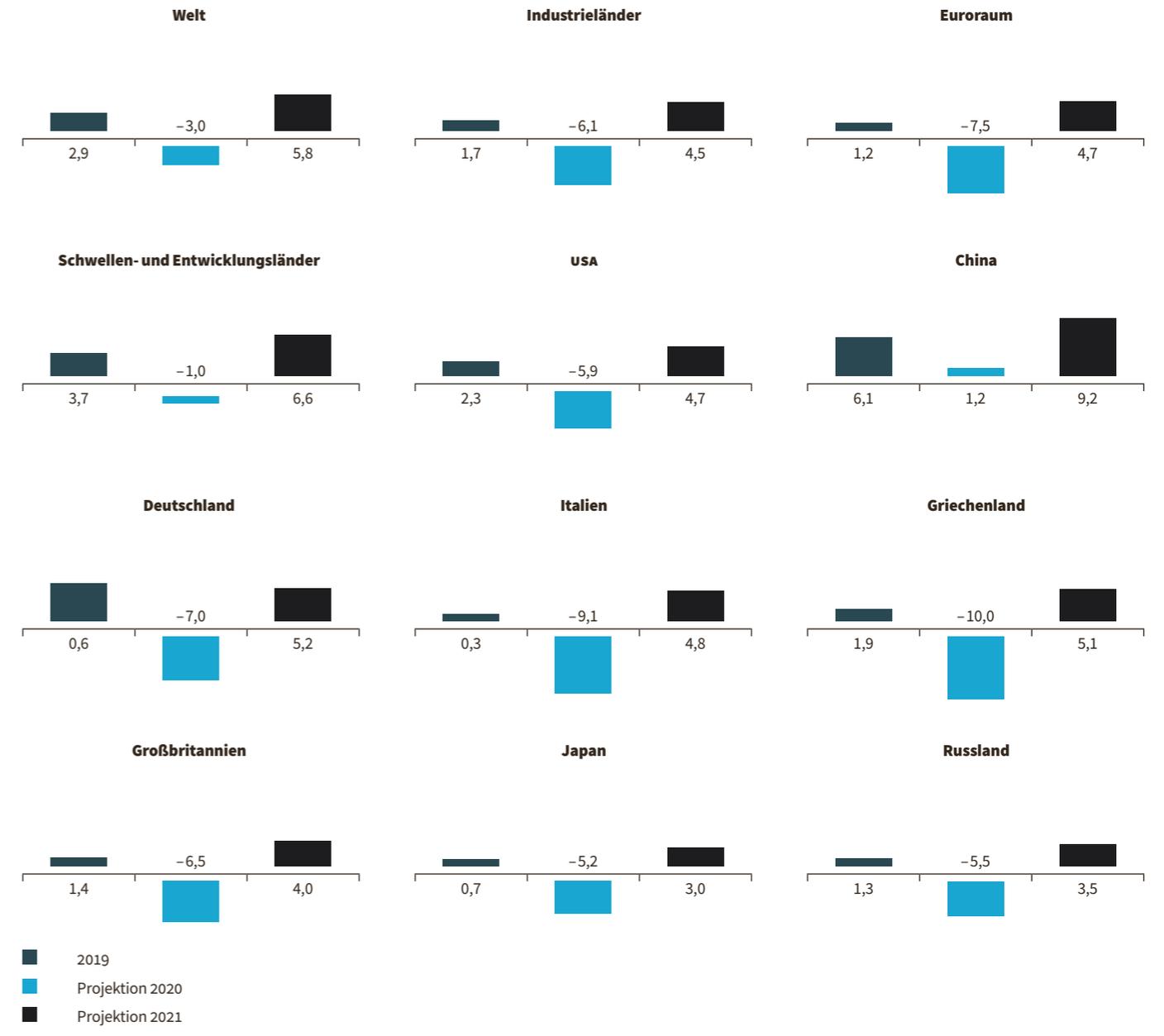
Der Ölpreis seit Jahresbeginn

05
 Dramatischer wirtschaftlicher Einbruch II:
 Preis in USD/Barrel der Sorte Crude Oil WTI.
 Quelle: Thomson Reuters Datastream.



■ Kumulierte Erstanträge auf Arbeitslosenunterstützung (USA, seit 01.01.2020)

06
Sprunghafter Anstieg der Arbeitslosigkeit in den USA
Quelle: Federal Reserve Economic Data, 01.05.2020.



■ 2019
■ Projektion 2020
■ Projektion 2021

07
Düstere wirtschaftliche Prognosen:
Veränderung des Bruttoinlandsprodukts nach Einschätzung des IWF in Prozent
Quelle: BZ, 15.04.2020.



08
Einbruch wichtiger Aktienindizes, u. a. DAX:
Renditen ausgewählter Aktienindizes
Quelle: Thomson Reuters Datastream, 01.05.2019 = 100 %.

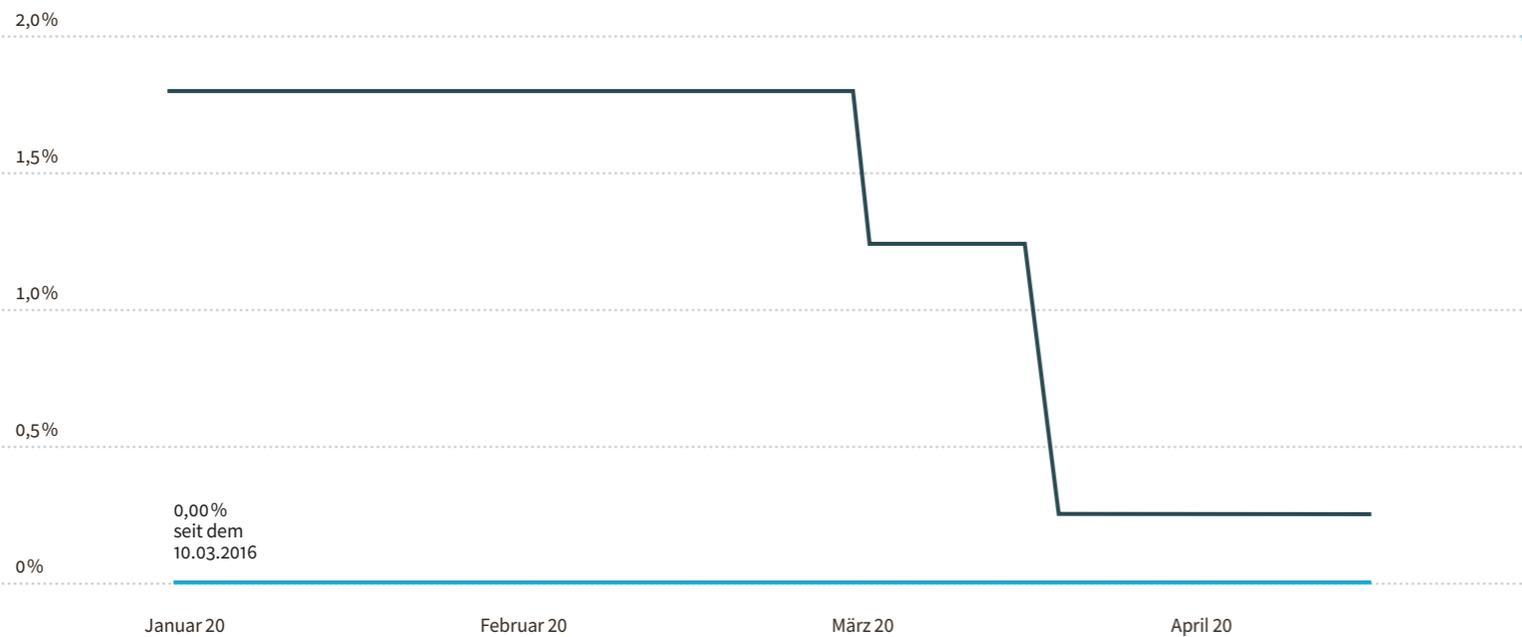
Rettungspakete ungeahnten Ausmaßes

Vor diesem Hintergrund haben die beiden »Lender of last Resort« – Notenbanken und Staat – rasch, massiv und umfangreich gehandelt. Zwar kann mit den Mitteln der Geld- und Fiskalpolitik nicht der eigentlichen Krisenursache – der Corona-Pandemie – wohl aber den wirtschaftlichen Schäden begegnet werden. Die Fed hatte bereits im Zuge der Finanzkrise ihre Bilanzsumme durch Anleihekäufe von 900 Mrd. Dollar auf 4,5 Bio. Dollar ausgeweitet und bis Herbst 2019 nur auf 3,75 Bio. Dollar zurückgeführt. Im März 2020 wurden nun sowohl Zinssenkungen als auch weitere Anleiheaufkäufe im Volumen von 700 Mrd. Dollar angekündigt (Abb. 9). Diese Begrenzung wurde im April aufgegeben, und durch die Forcierung des Kurses stieg die Bilanzsumme auf 6,7 Bio. Dollar, was einer Verdopplung binnen eines halben Jahres entspricht. In Großbritannien ging die Bank of England gar zur direkten Staatsfinanzierung über; sie gestattete der Regierung, Überziehungskredite in einem nicht genannten Umfang in Anspruch zu nehmen.

Die neue EZB-Präsidentin Christine Lagard postulierte ein »whatever it takes 2.0«. In Analogie zur Euro-Rettungszusage ihres Vorgängers Mario Draghi versprach sie, »everything necessary« für die Stabilisierung der Finanzmärkte zu tun. Am 18. März wurden im Rahmen des »Pandemic Emergency Purchase Programme« (PEPP) zusätzliche Anleihekäufe von 750 Mrd. Euro angekündigt, dieses Programm wurde Ende April sogar noch erweitert. Auch die EZB-Bilanz war von der Finanzkrise bis 2019 von 2,0 auf 4,5 Bio. Euro angeschwollen. Die jüngsten Anleihekäufe führten noch einmal zu einem Sprung auf 5,3 Bio. Euro.

Hierzulande errichtete die Bundesregierung einen »Schutzschild für Deutschland« (Abb. 10a), das größte Hilfspaket in der Geschichte der Bundesrepublik. Wichtige Elemente sind dabei:

- die Soforthilfe für Selbstständige, Freiberufler und kleine Betriebe in Form von Betriebskostenzuschüssen.
- der Wirtschaftsstabilisierungsfonds für großvolumige staatliche Stützungsmaßnahmen und Stärkungen des Eigenkapitals. Neben Kapitalmaßnahmen und Bürgschaften beteiligt sich der Bund an der Refinanzierung der KfW-Programme.
- die KfW-Kredite sowohl für KMU als auch Mittelständler und Großunternehmen, bei denen der Bund 80–90% der Risiken übernimmt. Vollständig staatsgarantiert ist der KfW-Schnellkredit für Unternehmen über zehn Beschäftigten, die seit mindestens 01. Januar 2019 am Markt sind.
- steuerliche Maßnahmen wie die Anpassung von Voraus- und Stundung von Steuerzahlungen.
- die Ausweitung des Kurzarbeitergeldes.
- die verschiedenen Maßnahmen der sozialen Sicherung, wie der erleichterte Zugang zur Grundsicherung und der Mieterschutz.



■ EZB
■ FED

Leitzins der Notenbanken



Volumen der angekündigten zusätzlichen Anleihekäufe in Mrd.

* PEPP, angekündigt am 18.03.2020, 750 Mrd. € bis Ende 2020.

** angekündigt am 15.03.2020, mittlerweile unbeschränkte Anleihekäufe.

EZB

FED

Moderate Ausweitung der bestehenden Ankaufprogramme sowie Ausdehnung der Liquiditätsbereitstellung.

12.03.2020

Ankündigung des »Pandemic Emergency Purchase Programme« (PEPP).

18.03.2020

Aufhebung der Beschränkung, nicht mehr als ein Drittel der Staatsanleihen eines Landes zu halten.

25.03.2020

Erweiterung des Umfangs an akzeptierten Besicherungen für Kreditgeschäfte des Eurosystems.

22.04.2020

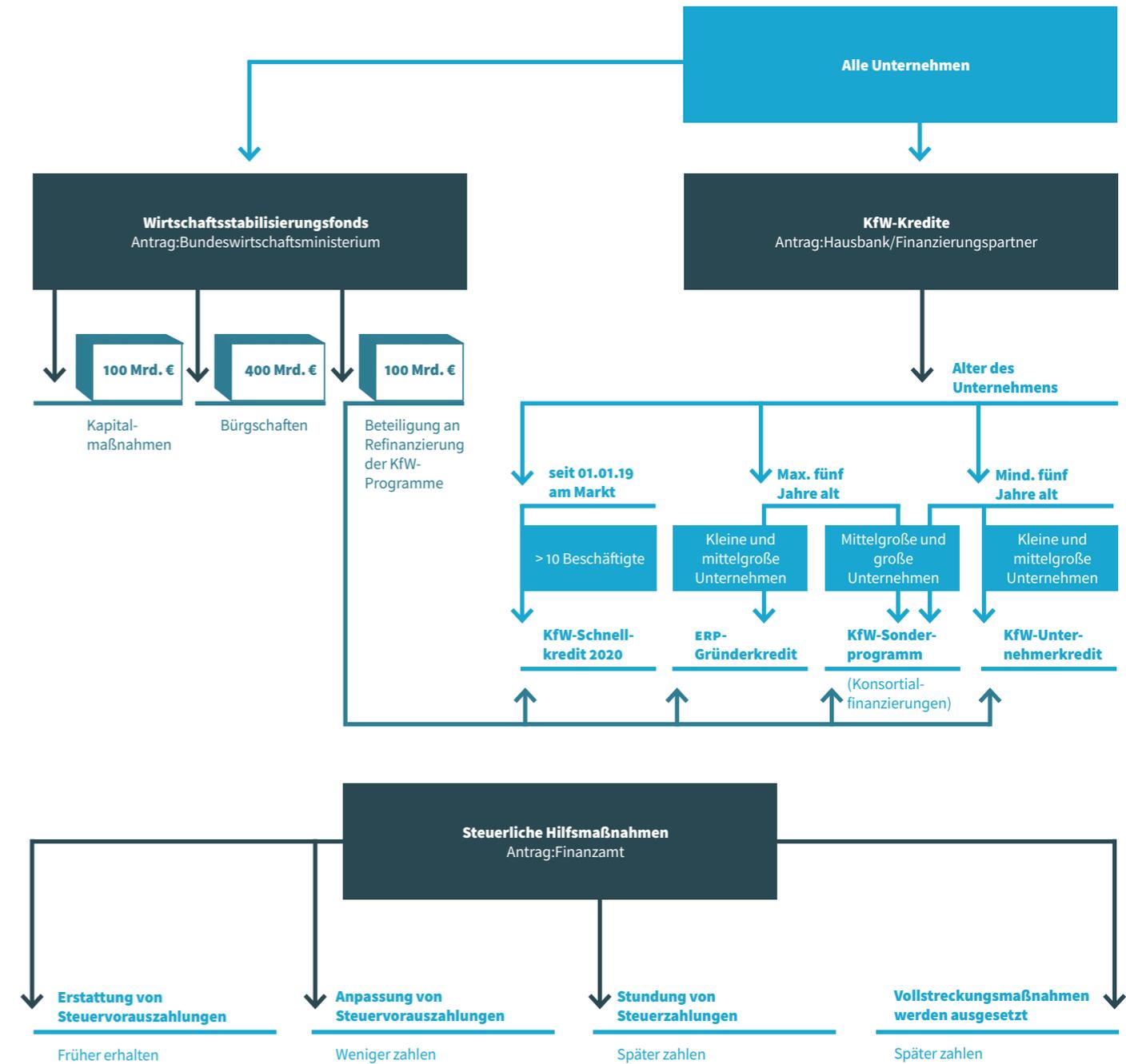
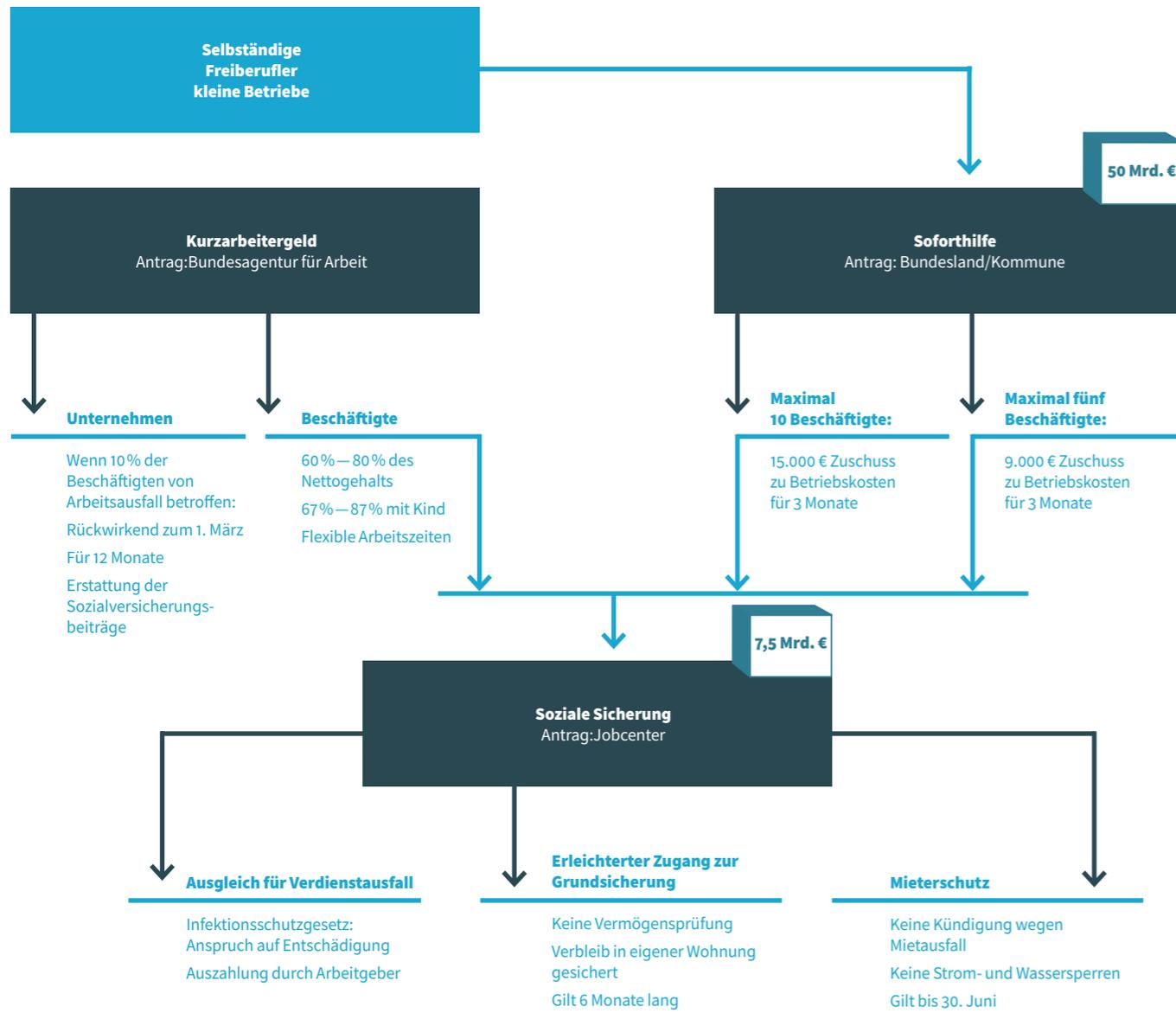
03.03.2020 Senkung des Leitzinses um 50 BP auf 1,25%.

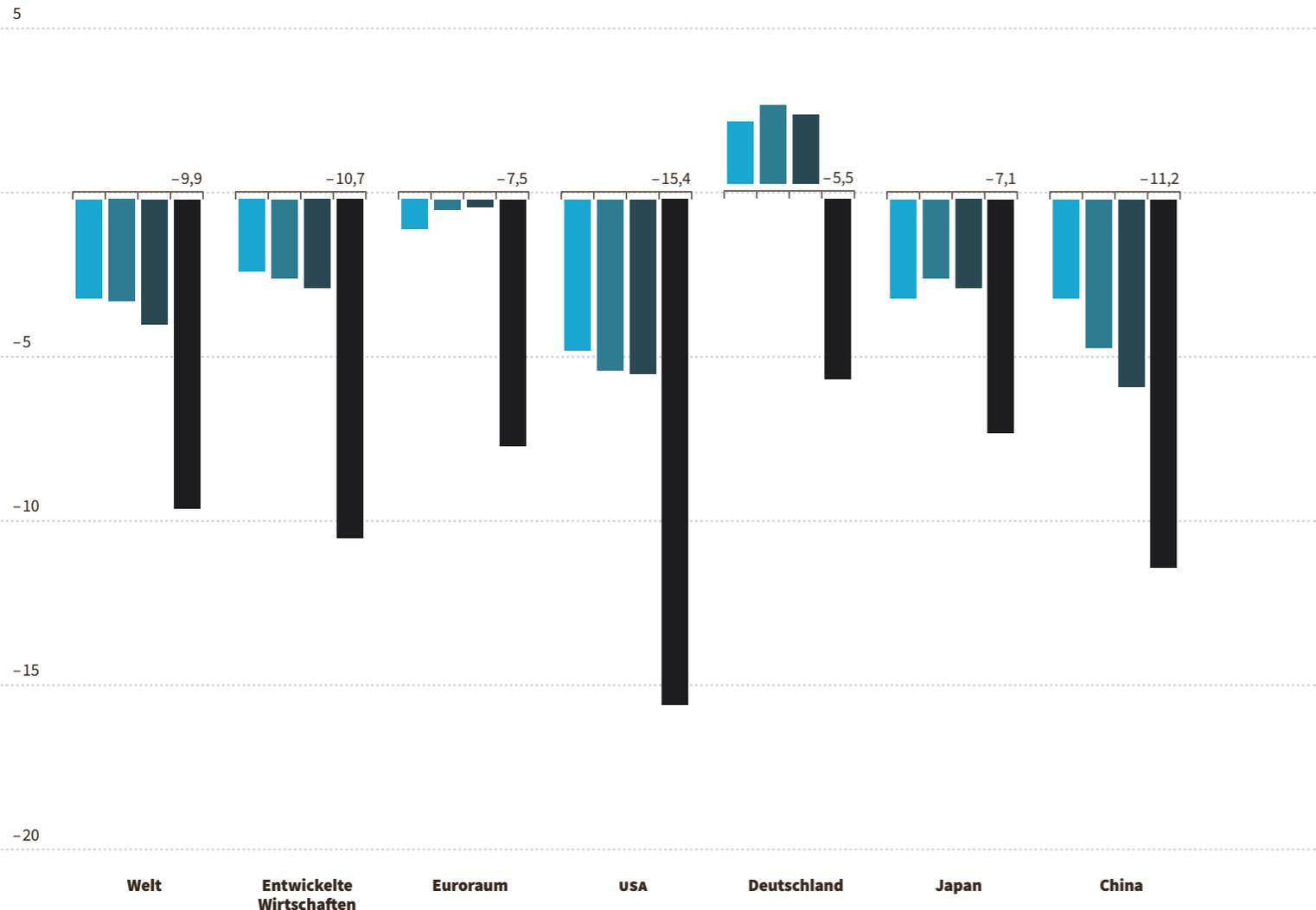
15.03.2020 Wiederaufnahme von Anleihekäufen, Senkung des Leitzinses um weitere 100 BP.

16.03.2020 Zielbereich des US-Leitzinses wird auf null gesenkt.

23.03.2020 Ankündigung des unbegrenzten Ankaufs von Vermögenswerten.

09.04.2020 Vorstellung von Maßnahmen, die Kredite von insg. 2.3 Bil. USD an die US-Wirtschaft ermöglichen sollen.





Die haushaltswirksamen Maßnahmen summieren sich auf 353 Mrd. Euro, der Umfang der Garantien auf noch einmal 820 Mrd. Euro. Darüber hinaus wurde auf dem EU-Gipfel Mitte April ein Corona-Wiederaufbaufonds im Volumen von 540 Mrd. Euro beschlossen, der vor allem Staaten, über die EIB aber auch Unternehmen helfen soll, dessen Details indes noch ausgestaltet werden müssen. In den USA wurden mehrere Hilfsprogramme für die Wirtschaft verabschiedet, die sich auf insgesamt 2,7 Bio. Dollar belaufen, u.a. verteilte man auch »Konsumschecks« an die privaten Haushalte.

Diese gewaltigen Summen führen zu einem sprunghaften Anstieg der staatlichen Verschuldung (Abb. 10 b). Weltweit wird für das laufende Jahr ein negativer staatlicher Haushaltssaldo von fast 10% des Bruttoinlandsprodukts geschätzt. In Deutschland soll sich angesichts eines durch Neuverschuldung finanzierten Nachtragshaushalts von 156 Mrd. Euro (also etwa der Hälfte des regulären Haushalts) nach Jahren der Überschüsse ein Defizit von über 5% des BIP einstellen und auch die Steuereinnahmen sollen in etwa gleicher Höhe zurückgehen.

10 b
 Drastische Ausweitung der Staatsverschuldung
 Staatlicher Haushaltssaldo in Prozent des BIP
 Quelle: BZ, 16.04.2020.

An aerial photograph of a densely populated city, likely Los Angeles, showing a vast expanse of multi-story apartment buildings and residential structures. The buildings are packed closely together, creating a textured, urban landscape. The lighting is bright, suggesting a clear day. Overlaid on this image is the text "People can misinterpret closeness for love" in a large, white, serif font. The text is arranged in four lines: "People can" on the first line, "misinterpret" on the second, "closeness" on the third, and "for love" on the fourth. The words "misinterpret" and "for" are positioned on the right side of the image, while "People can", "closeness", and "love" are on the left side.

People can
misinterpret
closeness
for love

STEVIE WONDER

Banken diesmal Teil der Lösung?

In der Corona-Pandemie ist die in der Finanzkrise stets betonte »Systemrelevanz« der Banken auch für die breite Öffentlichkeit deutlich sichtbar geworden (Paul 2020). Über die Kreditwirtschaft als »kritische Infrastruktur« (Zielke 2020) werden die verschiedenen Kreditprogramme der KfW abgewickelt. Bis Ende April lagen 20.000 Anträge im Gesamtvolumen von 30 Mrd. Euro vor (Abb. 11). In der Öffentlichkeit fanden die von Großunternehmen beantragten Beträge besondere Beachtung, so von adidas (2,4 Mrd. Euro), TUI (1,8 Mrd.), Ceconomy (1,7 Mrd.), thyssenkrupp (1 Mrd.) oder Puma (900 Mio.). Bei der Lufthansa wurde über eine Staatsbeteiligung in Höhe von rd. 10 Mrd. Euro diskutiert.

Banker und ihre Aufseher sehen Kreditinstitute im Gegensatz zu der durch sie ausgelösten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 »diesmal als Teil der Lösung« (Hufeld 2020): »Wir müssen unsere Kunden möglichst schnell und unbürokratisch mit der nötigen Liquidität versorgen. Und wir nehmen diese Verantwortung an. Dafür sind Banken da.« (Zielke 2020). Im Mittelpunkt steht also derzeit die Distributionsfunktion der Banken im Rahmen der Allokation staatlicher Hilfe. Bislang galten »Durchleitungskredite« auf der Basis von Förderprogrammen als eher »neutral«, führten ein Schattendasein in Wissenschaft, Politik und Praxis. Das Zentrum der Existenzklärung von Banken bilden die Transformationsleistungen zur Überbrückung von quantitativen, qualitativen, räumlichen und zeitlichen Friktionen auf Finanzmärkten (vgl. verschiedene Ansätze bei Allen/Carletti/Gu 2019, Greenbaum/Thakor/Boot 2019 und Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber 2019). Ob Banken als Finanzintermediäre zur Beseitigung von Friktionen auf Finanzmärkten von den Marktparteien eingeschaltet werden, hängt davon ab, ob sie

1. Leistungen aufgrund von Skaleneffekten kostengünstiger als andere Institutionen erbringen und damit zu niedrigeren Preisen anbieten können (mit Blick vor allem auf Standardleistungen wie den Zahlungsverkehr) und/oder
2. Leistungen erbringen, die andere Institutionen nicht oder nicht in gleicher Qualität/mit gleicher Kompetenz und damit gleichem Nutzen für den Nachfrager anbieten können (mit Blick auf Kapitalanlage und -aufnahme und die damit verbundenen Informationsprobleme, Delegated Monitoring, Diamond 1984) und/oder
3. in den Augen der Nachfrager mehr Vertrauen als andere Institutionen besitzen. Dieses Vertrauen kann sich auf einzelne Personen (Individualvertrauen) oder einzelne bzw. miteinander vernetzte Unternehmen (institutionelles bzw. Systemvertrauen) beziehen. Im weiteren Sinne ist das Vertrauen, das ein Anbieter beim Kunden genießt, ebenfalls ein Qualitäts- bzw. Nutzelement. Seine herausgehobene Bedeutung bei Bankleistungen rechtfertigt es aber, hier eine separate Intermediationsbedingung zu sehen.

Ist nicht mindestens eine dieser Bedingungen erfüllt, werden Banken im Sinne der evolutorischen Wirtschaftstheorie in ihrer Bedeutung reduziert oder gar durch andere Institutionen verdrängt.

Aktuell wird dagegen betont, Banken seien »unverzichtbar als Finanzierer der Unternehmen« (Zielke 2020), seien verlässlicher Partner, Kümmerer in der Krise und gäben der Wirtschaft Sicherheit: »Wir stehen in guten und schwierigen Zeiten an der Seite unserer Kunden.« (Grunwald 2020). Verwiesen wird auf die deutliche Steigerung der Wachstumsrate der Kredite an inlän-

dische Unternehmen schon im März 2020: in Europa von 0,7 auf 3,1%, in Deutschland von 4,5 auf 6%.

Aber geht mit der Krise tatsächlich eine dauerhafte Festigung der Beziehung zwischen Unternehmen und Banken einher, die so weit reicht, dass statt des von Bill Gates 1994 geprägten Zitats »Banking is necessary, Banks are not« künftig gilt: »Banking is necessary and so are Banks« (Zielke 2020)? Oder ist der derzeitige Kreditboom nur ein Strohfeuer, das dann endet, wenn es insolvenzbedingt zu immer höheren Kreditausfällen kommt? Immerhin nehmen die Kredite an derzeit besonders kritische Branchen wie Gastgewerbe, Handel, Maschinen- und Fahrzeugbau nennenswerte Anteile in den Portefeuilles aller Bankengruppen ein, verbergen sich auch in der großen Position »Dienstleistungsgewerbe« (z.B. Tourismus) sowie »verarbeitendes Gewerbe« (etwa Textilverarbeitung, Metallherzeugung, Möbelbau) zahlreiche unter Bonitäts Gesichtspunkten problematische Unternehmenscluster (Abb. 12). Droht daher eine »Bugwelle des Kreditausfallrisikos«, wie sie in Form der Kreditvorsorge bei den US-Banken bereits im ersten Quartal dieses Jahres sichtbar wurde (Abb. 13)?

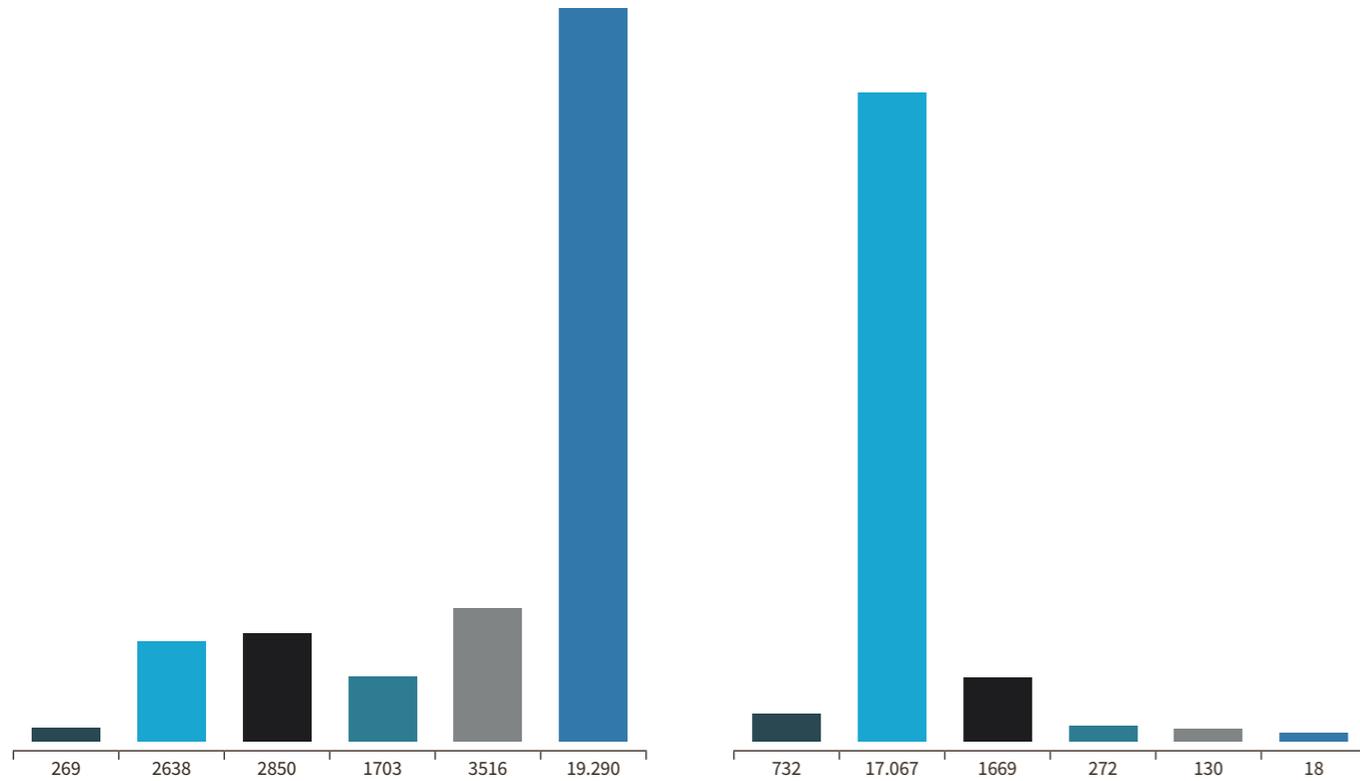
In der Tat hatte Bundesfinanzminister Olaf Scholz die Branche am 31.03.2020 zur Nachsicht bei der Bonitätsprüfung aufgefordert: »Jeder Bankmitarbeiter solle wissen, dass das jetzt eine große, gemeinsame, nationale Anstrengung ist, die notwendig ist, wo jeder gewissermaßen ein bisschen Fünfe gerade sein lassen muss. ... Eine ziemlich große Summe – und die bedeutet auch, dass die Banken, wenn sie ein bisschen ihr Herz über die Hürde werfen, auch in der Lage sind, die Kreditvergabe auf den Weg zu bringen.« Doch unabhängig von diesem politischen Appell müssen die Kreditinstitute bei der Beantragung von KfW-Krediten mindestens folgende Kriterien überprüfen:

- Das Unternehmen darf sich nicht schon am 31.12.2019 in Schwierigkeiten befunden haben,
- es muss über ein langfristig tragfähiges Geschäftsmodell verfügen und
- die Rückzahlungsfähigkeit für die Darlehen muss gegeben sein.

Dementsprechend warnen auch die Bankaufseher: »Wenn ein Institut Kreditrisiken eingeht, muss es auch ein Mindestmaß an Prüfungen vornehmen. Niemand, auch nicht die Politik, erwartet, dass die Banken nun überhaupt nicht mehr hingucken. Ansonsten wäre nach dem Belastungstest der Realwirtschaft die nächste Banken- und Finanzkrise totschon programmiert. Daran hat wirklich niemand ein Interesse.« (Hufeld 2020) »Auch wenn die Kreditvergabe aktuell schnell und effizient laufen muss, ist für uns als Aufsicht klar: Das Vorsichtsprinzip bei der Kreditvergabe muss weiterhin gelten. ... Blinde Kreditvergabe heute würde zu einer Flut von faulen Krediten morgen führen. Wir sollten heute keine Altlasten schaffen, die uns alle womöglich weit in die Zukunft belasten.« (Wuermeling 2020) »Wir sollten aufpassen, dass wir nicht in eine Zombiewirtschaft hineinwachsen.« (Mersch 2020)

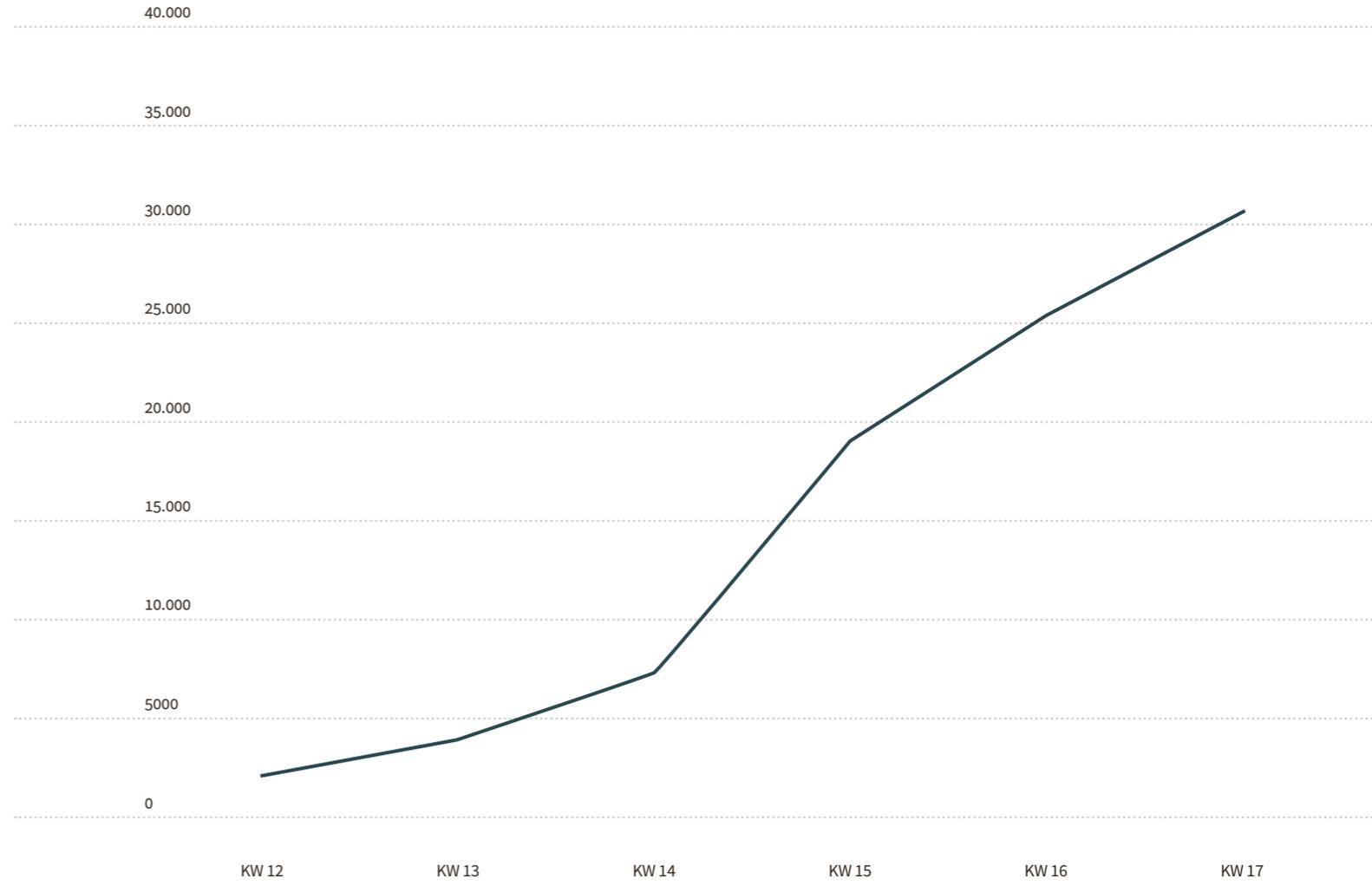
Die Ergebnisse des Bank Lending Survey für Deutschland zeigen im April 2020 bei einer so stark wie seit 2011 nicht mehr angestiegenen Nachfrage sogar eine leichte Verschärfung der Kreditvergabestandards. Auch die Sicherheitserfordernisse und Covenants wurden angehoben, und der Anteil abgelehnter Anträge nahm zu. Daher haben sich bei Teilen der Unternehmenskundschaft auch Irritationen bis hin zu Enttäuschungen

- KfW-Schnellkredit
- Kreditvolumen bis 800 TEUR
- Kreditvolumen bis 3 Mio. EUR
- Kreditvolumen bis 10 Mio. EUR
- Kreditvolumen bis 100 Mio. EUR
- Kreditvolumen über 100 Mio. EUR

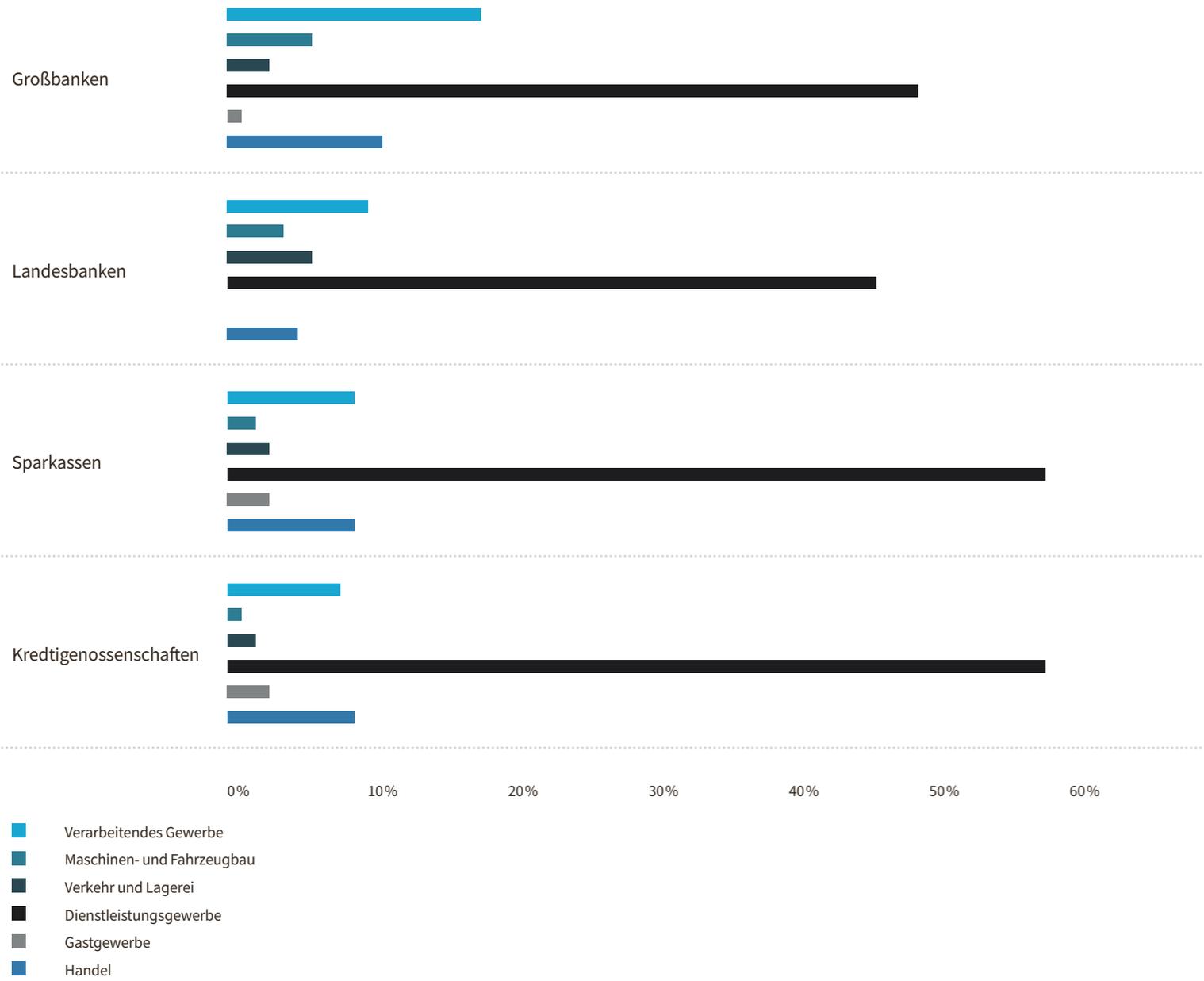


Antragsvolumen (Stand: 24.04.)
In Mio. €
Gesamt: 30.266

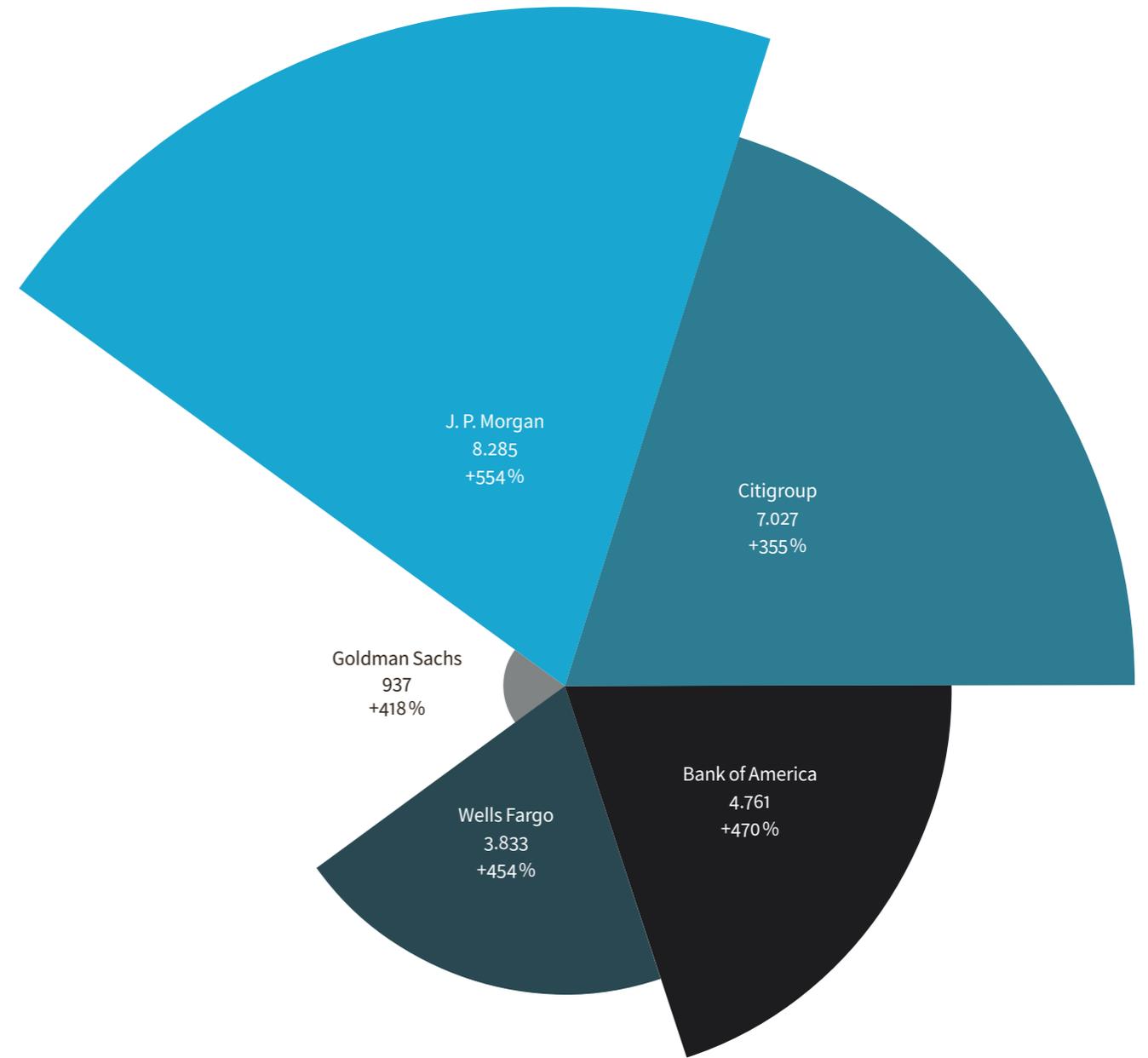
Anzahl der Anträge (Stand: 24.04.)
In Mio. €
Gesamt: 19.888



Gesamt-Antragsvolumen
In Mio. €
KW kumuliert



12
 Problematischer Branchenmix:
 Anteil an den Krediten an inländische Unternehmen und Selbständige
 Quelle: Sondergutachten des Sachverständigenrates vom 22.03.2020, S. 85.



13
 Bugwelle des Kreditausfallrisikos:
 Kreditvorsorge der US-Banken im 1. Quartal 2020 in Mio. US-\$, Veränderung zum Vorjahr
 Quelle: BZ, 16.04.2020.

(Zielke 2020), Sorgen und sogar Wut (Frühauf 2020 a und b) darüber breit gemacht, dass die Kreditprüfung aus ihrer Perspektive heraus angesichts der dramatischen Rahmenbedingungen zu lange dauere und mitunter auch negativ ausfalle. Mehr als jedes zweite Unternehmen hielt den Genehmigungsprozess der Banken in einer Umfrage von Oliver Wyman unter KMU für stark verbesserungsbedürftig und forderte vor allem mehr Transparenz ein (Frühauf 2020 c). Die Banken ihrerseits verweisen auf den Spagat zwischen sorgfältiger Prüfung und schneller Hilfe und betonen, »dass sie nicht jeden Kreditwunsch erfüllen können und dürfen«. (Zielke 2020) Aus einer Sparkasse hieß es (Grunwald 2020): »Es geht jetzt in vielen Fällen darum, Verluste zu finanzieren. Denn Unternehmen brechen Umsätze weg, ihre Kosten aber bleiben, trotz Hilfen wie Steuerstundungen und Kurzarbeitergeld. Üblicherweise finanzieren wir mit Bankkrediten aber nicht Verluste, sondern Investitionen. Das ist ein großer Unterschied. Denn was nicht jedem klar zu sein scheint: Wir können nur dann Kredite geben, wenn wir absehen können, dass der Kreditnehmer das Geld zurückzahlen kann. Jetzt eine solche positive Prognose zu treffen, ist schwieriger als sonst, weil mit dem Kredit eben keine Werte finanziert werden, die in der Zukunft Einnahmen versprechen. ... Derzeit steht zu befürchten, dass viele Unternehmen kein Testat vom Wirtschaftsprüfer für den Jahresabschluss 2019 erhalten. Schließlich gehört zum Testat auch immer eine positive Fortführungsprognose des Prüfers, die kaum jemand derzeit geben kann und will. Wir sind deswegen heilfroh, dass es jetzt reicht, wenn bei der Kreditprüfung für Förderkredite der KfW unsere Kunden geordnete Verhältnisse zum Jahresende 2019 und die Kapitaldienstfähigkeit nachweisen können.« Immerhin helfe die langfristige Beziehung zu

den Unternehmen als Hausbank, schneller zu einer genaueren Bonitätseinschätzung zu kommen.

So belegt auch die empirische Literatur zum Relationship Lending die Möglichkeiten der Banken, im Zeitverlauf an private, meist qualitative Informationen gerade bei solchen Unternehmen zu gelangen, die weniger transparent (»opaque«) und daher schwerer zu bewerten sind. Auf der Basis dieser »soft« information können sie die Geschäftsbeziehungen auch im Falle von Unternehmenskrisen oder externen Schocks länger aufrecht erhalten als Financiers, die diese Kenntnisse nicht besitzen (zu diesem Themenkreis an neueren Arbeiten Beck et al. 2015, Duqi/Tomaselli/Toruluccio 2017, Allen/Carletti/Gu 2019, Boot/Thakor 2019, Berger/Black 2019, Liberti/Petersen 2019 und Lonarski/Marinc 2020). Werden diese Informationen künftig noch stärker mit neuen technischen Verfahren zur Analyse großer Datenmengen (Big Data) wie Artificial Intelligence und Machine Learning ausgewertet – und dazu entfaltet das sprunghafte Wachstum im Kreditgeschäft entsprechenden Druck –, wird auch die Qualität der Ausfallprognose stetig verbessert.

Dennoch gehen Aufseher und Banken selbst davon aus, dass die Kreditausfälle bereits bis Jahresende, vor allem aber in den Folgejahren deutlich zunehmen werden (vgl. z.B. Wuermeling 2020, Frühauf 2020 a und b). Für den BaFin-Präsidenten Hufeld wäre nach der zurückliegenden Phase außerordentlich niedriger Abschreibungen und Bewertungsergebnisse eine »Verdreifachung oder Vervierfachung des Vorsorgebedarfs keine große Überraschung« (o.V.: Bundesbank warnt, 2020). Mitunter wird ein solch dramatischer Anstieg des Problemkreditvolumens befürchtet, dass vorgeschlagen wird, bei der EZB hierfür eine Bad Bank als Ankaufsgesellschaft einzurichten (Schreiber/Zydra 2020).

Derzeit besitzen Kredite an inländische Unternehmen und Selbstständige (ein Viertel aller vergebenen Kredite) zu 66% eine Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren (Wuermeling 2020). Irgendwann aber wird sich der Staat aus der Unterstützung der Wirtschaft im jetzt eingesetzten Volumen zurückziehen. Auch wenn die Kreditinstitute bei den gerade vergebenen Krediten durch die (weitgehende) Haftungsfreistellung geschützt sind – ihre Kunden sind es nicht. Und angesichts der prognostizierten Insolvenzwelle (Giersberg 2020) muss man damit rechnen, dass auch nach Abklingen der Pandemie entsprechend viele Unternehmen ausfallen und die Banken die bis zum Jahresbeginn 2020 aufgelaufenen Engagements abschreiben müssen.

Vor diesem Hintergrund stellen sich zwei Fragen:

- Reichen die Verlustauffangreserven der Banken und die jüngsten Reaktionen der Bankaufsichtsbehörden aus, eine erneute Bankenkrise zu verhindern?
- Können die neugeknüpften oder vertieften Beziehungen der Banken zu ihren Kunden verstetigt werden?

LANA DEL RAY

Distance sometimes lets you know
who is worth keeping
and who is worth letting

go

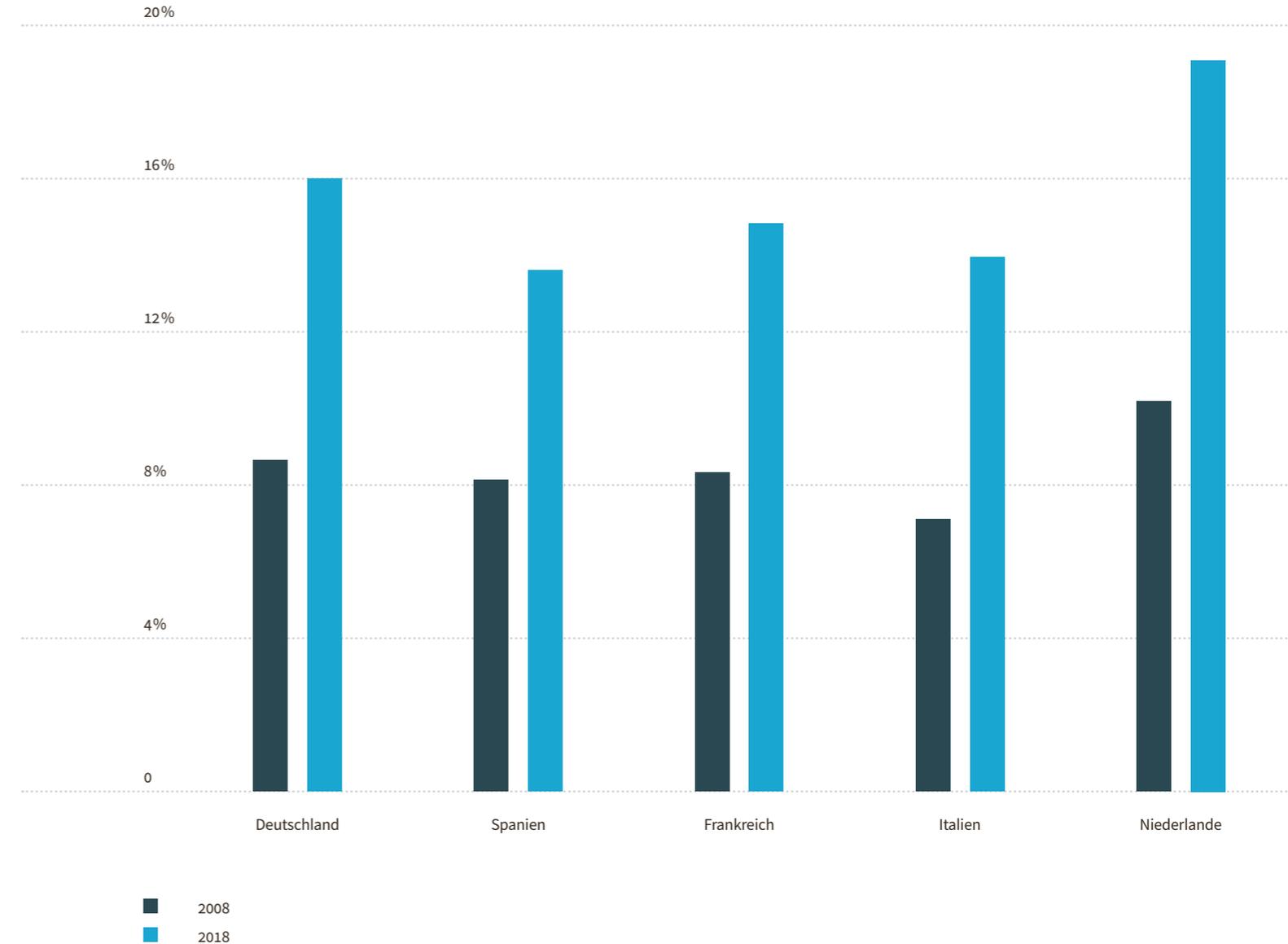
Bankenaufsicht: Viel hilft viel?

Verschiedene Verschärfungen der regulatorischen Vorschriften haben die Eigenkapitalpolster der Banken nach der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich anwachsen lassen. Wie Abb. 14 zeigt, hat sich bei den deutschen Banken das Kernkapital in Relation zu ihren risikogewichteten Aktiva zwischen 2008 (8%) und 2018 (16%) verdoppelt. Dennoch wurden unmittelbar nach Ausbruch der Corona-Pandemie verschiedene Notmaßnahmen ergriffen, um die Kreditvergabemöglichkeiten der Banken nicht nur zu erhalten, sondern sogar auszuweiten (Fechtner/Neubacher 2020):

- So haben sich die Eigenkapitalspielräume allein der deutschen Banken Mitte März um 105 Mrd. Euro auf 220 Mrd. Euro erhöht, als der Ausschuss für Finanzstabilität den antizyklischen Kapitalpuffer auf Null setzte und die Finanzaufsicht in Deutschland den Kreditinstituten zudem gestattete, auf den Kapitalerhaltungspuffer zurückzugreifen sowie die Eigenmittelkennziffer zu verfehlen.
- Schon eine Woche zuvor hatte die EZB den 115 von ihr direkt beaufsichtigten Großbanken in Euroland erlaubt, die Vorgaben für die ihnen jeweils individuell empfohlene Kapitalquote Pillar-2-Guidance, zum Kapitalerhaltungspuffer sowie zur kurzfristigen Liquiditätsquote LCR zu unterschreiten und zudem zur Erfüllung ihrer Kapitalvorgabe im Vorgriff auf die künftige EU-Eigenkapitalrichtlinie CRD V verstärkt zusätzliches Kern- oder Ergänzungs- anstelle von hartem Kernkapital einzusetzen. Diese Kapital- sowie operationellen Erleichterungen (etwa durch die Verschiebung des diesjährigen Stresstests auf 2021) entlasten die Großbanken Eurolands, darunter 21 deutsche Häuser, im

Volumen von 120 Mrd. Euro. Diese Summe könnte demnach dazu dienen, Kredite über 1,8 Bio. Euro auszureichen oder Verluste im gleichen Umfang aufzufangen.

- Gegen Monatsende verhängten die Aufseher in ganz Europa faktisch ein Moratorium für Dividendenzahlungen, welches nach Schätzungen z.B. von Morgan Stanley die harte Kernkapitalquote der Großbanken in Europa vorübergehend um durchschnittlich 140 Basispunkte polstert und nochmals rund 100 Mrd. Euro an Kapital freisetzen wird.
- Neben der Kapitalausstattung sind die Anforderungen an Risikoversorge der zweite große Hebel, an dem die Aufseher ansetzten, indem sie Banken bei Anwendung der neuen Bilanznorm IFRS 9 Flexibilität gewährten. Dieser Standard zielt darauf ab, dass Banken Rückstellungen für Belastungen im Kreditgeschäft verstärkt vorausschauend mit Blick in die Zukunft und nicht mehr nur für bereits eingetretene Verluste bilden. Bei seiner Einführung 2018 galt er als die zentrale Lehre aus der Finanzkrise. Seither steht er aber auch wegen prozyklischer Effekte im Falle eines breiten Konjunkturabschwungs in der Kritik. Nach den nun vorgenommenen Flexibilisierungen müssen Banken in der Krise bei einer Erhöhung des Risikos Kredite nicht mehr pauschal von Stufe 1 in Stufe 2 oder 3, wo sie verstärkt das Ergebnis belasten, transferieren. Dies würde – so urteilte die BaFin in Übereinstimmung mit dem Institut der Wirtschaftsprüfer – die tatsächlichen wirtschaftlichen Risiken überzeichnen. Banken sollen bei der Schätzung der erwarteten Kreditverluste vielmehr ein größeres Gewicht



14
Eigenkapitalpolster der Banken nach der Krise gewachsen:
Risikogewichtete Eigenkapitalquoten im Euroraum 2008 und 2018
Quelle: Sondergutachten des Sachverständigenrates vom 22.03.2020, S. 84.
Dargestellt ist das Tier-1-Kapital einer Bank im Verhältnis zu ihren risikogewichteten Aktiva.

auf Szenarioschätzungen legen, die auf Erfahrungen der Vergangenheit basieren, heißt es. Auch dürfen Banken die Anpassungsbeträge, die sich während der dreijährigen Übergangphase aus der Anwendung der früheren Rechnungslegungsregeln im Vergleich zu den neuen Vorgaben ergeben, bis zu 100% ihrem harten Kernkapital zurechnen und später abtragen.

Die BaFin hat darüber hinaus eine erhebliche Zahl von Abweichungen von der üblichen aufsichtsrechtlichen Praxis veröffentlicht:

- Rechnungslegung: Bei Einreichung der Rechnungslegungsunterlagen für das Geschäftsjahr 2019 werden Fristverstöße vorerst nicht geahndet.
- Handel: Üblicherweise müssen Handelsgeschäfte von Banken, die außerhalb der Geschäftsräume abgeschlossen werden, umfassend dokumentiert werden. Diese strengen Regeln werden krisenbedingt für eine Home-Office-Regelung gelockert.
- Kredite: Banken dürfen Unternehmen entgegen den Mindestanforderungen an das Risikomanagement Kredite geben, deren Kapitaldienstfähigkeit zurzeit nicht gegeben ist, sofern die Bank von der Überlebensfähigkeit des Kreditnehmers über die Krise hinaus überzeugt ist. Bei einer Stundung von Krediten und insbesondere bei einem staatlich angeordneten Moratorium gilt das Darlehen nicht automatisch als ausgefallen. Ebenfalls nicht unbedingt als Ausfall zu werten ist es, wenn die Bank gegenüber dem Kreditnehmer nachträglich den Zins senkt.

- Stresstest: BaFin und Bundesbank verschieben den Stresstest von kleineren Instituten unter nationaler Aufsicht (Less Significant Institutions) von 2021 auf 2022 und auch den für 2020 vorgesehenen Probelauf um ein Jahr.
- Immobilien: Kreditinstitute dürfen – unter gewissen Voraussetzungen – bei der Ermittlung von Eigenmitelanforderungen eine Immobilie auch ohne vorherige Besichtigung des Beleihungsobjekts als Sicherheit berücksichtigen.
- Meldewesen: BaFin und Bundesbank tolerieren verspätete Meldungen, z.B. bei der Millionenkredit-Evidenz.

Ende März hat sich der Baseler Ausschuss dann verständigt, die Verschärfung der Kapital- und Liquiditätsanforderungen im Zuge des Abschlusses von Basel III zu verschieben. Hintergrund waren die aktuell veröffentlichten Ergebnisse der halbjährlichen Analyse zu den Auswirkungen des Reformpakets per 30.06.2019 (Deutsche Bundesbank 2020). Daran beteiligt waren 26 deutsche Institute, fünf wurden der Gruppe 1 zugeordnet, welche über eine Kernkapitalausstattung von mindestens 3 Mrd. Euro verfügen und international aktiv sind. Die weiteren 21 Teilnehmer wurden der Gruppe 2 zugeordnet, wovon fünf Institute ein Kernkapital von mehr als 3 Mrd. aufwiesen, jedoch nicht als international aktiv klassifiziert wurden.

- Der Gesamtkapitalbedarf bei Vollumsetzung des finalen Basel-III-Reformpakets für die deutsche Stichprobe betrug Mitte letzten Jahres 17,2 Mrd. Euro. Dies entsprach auf

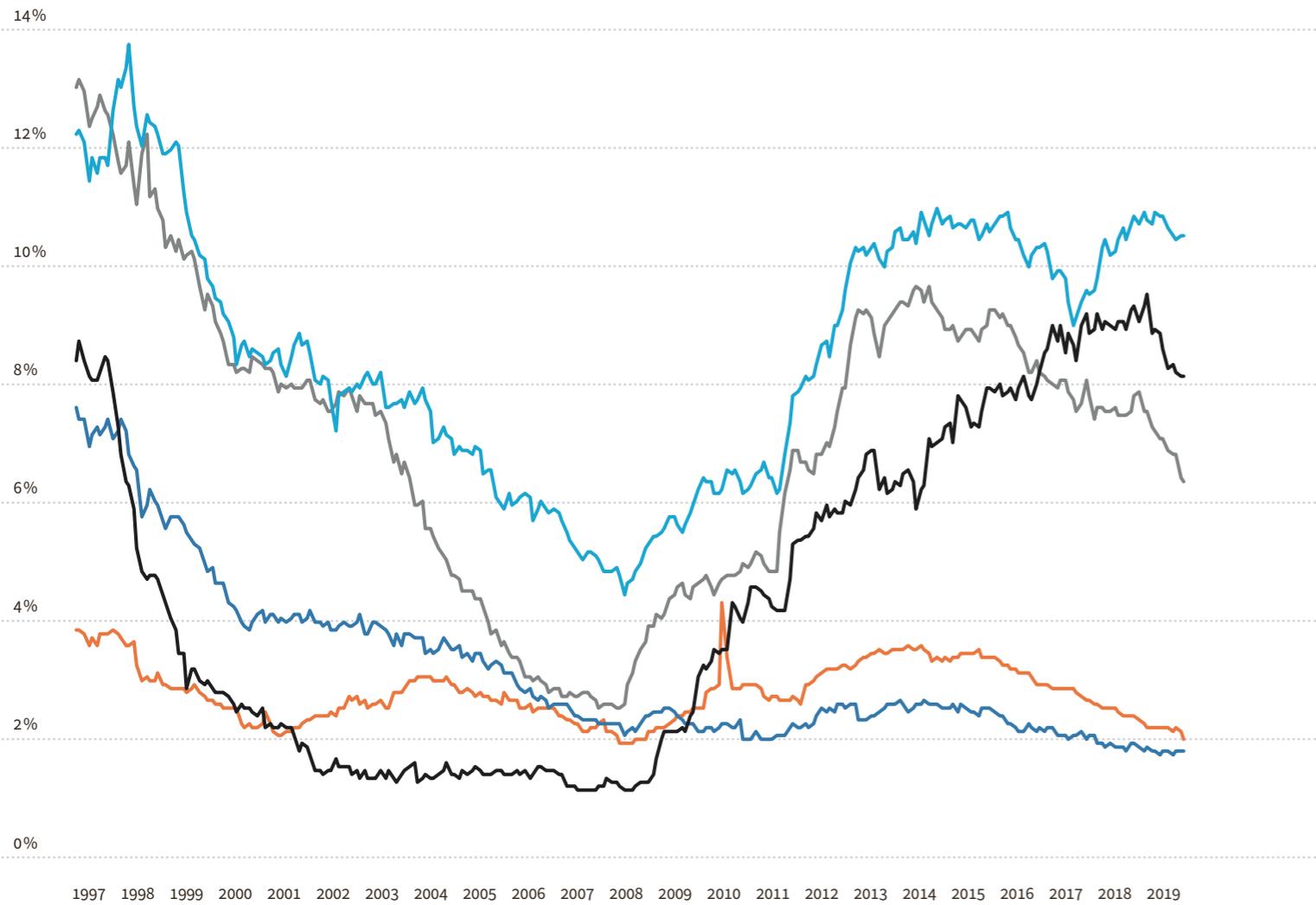
Basis einer konsistenten Stichprobe rund einem Drittel des ursprünglichen Gesamtkapitalbedarfs aus der erstmaligen Erhebung zum Stichtag Mitte 2011.

- Mindestkapitalanforderungen stiegen über alle teilnehmenden Institute um 26,9%. Gruppe-1-Institute wiesen mit 32% einen höheren Anstieg auf als Gruppe-2-Institute, deren Mindestkapitalanforderungen im Mittel um 13,2% stiegen.
- Haupttreiber für den Anstieg war die Einführung des Output Floor. Entlang seiner Einführungsphase erhöhte sich die Auswirkung bei Betrachtung aller teilnehmenden Institute von 0,1% bei einer Höhe von 50% im Jahre 2022 auf 19,7% bei einer Zielgröße von 72,5% im Jahr 2027. Für rund ein Viertel der teilnehmenden Institute stellte der Output Floor ab dem Zeitpunkt der vollständigen Umsetzung im Jahr 2027 die bindende Kapitalanforderung dar.
- Analog zum Anstieg der Mindestkapitalanforderungen sank die harte Kernkapitalquote bei einer Vollumsetzung des finalen Basel-III-Reformpakets von aktuell 14,4% auf 10,1%. Die Leverage Ratio der teilnehmenden Institute sank bei der Einführung um 0,2% Punkte auf 4,3%.
- Die neuen Anforderungen an die Liquiditätsausstattung der Institute wurden nahezu flächendeckend erfüllt. Im Aggregat lag die LCR bei 152%, die NSFR bei 108%. Zur Erfüllung der Mindestanforderung an die LCR bestand bei keinem der teilnehmenden Institute ein zusätzlicher Bedarf an liquiden Mittel. Zur Erfüllung der NSFR ergab

sich ein Bedarf an stabiler Refinanzierung von rund 27 Mrd. Euro.

Befürchtet wurde, dass der hieraus hervorgehende, in anderen Ländern Europas noch deutlich höhere Nachholbedarf bei der Eigenkapitalausstattung die aktuell notwendige Kreditvergabebereitschaft der Banken einschränken würde. Daher entschloss sich der Baseler Ausschuss, die Maßnahmen des Basel-III-Reformpakets erst vom Januar 2023 an verpflichtend zu machen. Ein Jahr mehr Zeit erhielten die Institute auch, um ihre internen Modelle zur Berechnung der Kapitalunterlegung an die Standardmodelle anzugleichen. Der Output Floor soll nun stufenweise bis zum Jahr 2028 statt wie ursprünglich angekündigt bis 2027 eingeführt werden. Die Anwendung der Leverage-Ratio-Regeln werden ebenfalls um ein Jahr verschoben, die des überarbeiteten Unterstützungsfaktors für Kredite an kleinere und mittlere Unternehmen sowie des Faktors für Infrastrukturfinanzierung hingegen vorgezogen.

So sinnvoll es erscheint, vor dem Hintergrund der aktuellen Krise für Erleichterungen zu sorgen, so wenig folgen diese einem Gesamtkonzept. Offenbar ist die Grundhaltung der Regulatoren unverändert dieselbe: Viel hilft viel. Nach der Finanzkrise wurde eine Vielzahl von Regelungen modifiziert bzw. neu eingeführt, ohne dass diese einer klaren, theoretisch und/oder empirisch fundierten Linie gefolgt wären. Derzeit erfolgen zahlreiche Aussetzungen, deren Zweckmäßigkeit im Einzelnen nicht begründet wird (siehe auch die Kritik bei Borio/Restoy 2020). Dies ist besonders kritisch, weil »schon jetzt Wünsche vorgetragen werden, diese krisenbedingten Ausnahmen zu verstetigen« – so BaFin-Präsident Hufeld (o.V.: Bundesbank warnt, 2020). Die Corona-Pandemie sollte aber kein Freifahrtschein sein, vor dem



- Deutschland
- Spanien
- Frankreich
- Portugal
- Italien

15
 Problematischer Nexus zwischen Banken und Staaten:
 Anteil einheimischer Staatsanleihen an Bankaktiva (in %, September 1997 bis Februar 2020)
 Quelle: EZB Statistical Data Warehouse, MFI aggregated balance sheet,
 Abbildung in Anlehnung an: Gemeinschaftsdiagnose 2020, S. 30.

Krisenhintergrund gewährte Erleichterungen festzuschreiben. Vielmehr bietet sie aber die Chance, die Maßnahmen im Einzelnen und vor allem ihr Zusammenspiel zu diskutieren. Dabei sind die folgenden vier Punkte von besonderer Bedeutung.

Erstens war eine der strittigsten Fragen bei den bis Ende 2017 reichenden Verhandlungen zum Abschluss von Basel III, wieviel Eigenkapitalreduktion gegenüber der Anwendung von Standardverfahren mit dem Einsatz interner Modelle möglich sein soll. Diese Eigenkapitalersparnisse hatte der Baseler Ausschuss mehrmals untersucht (Basel Committee 2013 a–c). Hier wie in neueren Studien (etwa Behn/Haselmann/Vig 2016) zeigte sich, dass die Rahmenbedingungen der Aufsicht für die Ausgestaltung der Modelle den Banken relativ weite Handlungsspielräume lassen, also manipulationsoffen sind. Vergleichbare Exposures führen daher zu unterschiedlich hohen Beträgen notwendiger Eigenmittel. Der letztlich beschlossene Kompromiss sah vor, diese durch den angesprochenen Output Floor auf höchstens 27,5% zu begrenzen. Mittels interner Modelle z.B. bei der Berechnung der zur Unterlegung von Ausfallrisiken notwendigen Eigenmittel hätten diese also mindestens 72,5% des entsprechend dem Standardansatz notwendigen Volumens zu betragen. Doch dieser Vorschlag kann allenfalls als kurzfristige Reparaturopoperation angesehen werden. Die geltenden Regeln – so auch die Standardansätze – »beruhen auf Pseudowissenschaft, Politik und Tradition« (Hellwig 2016). An ihnen orientiert die aus internen Modellen resultierenden Eigenkapitalanforderungen zu begrenzen, kann schon grundsätzlich nicht überzeugen. Und darüber hinaus bleibt jede gewählte Untergrenze bzw. jeder Höchstbetrag möglicher Reduktionen eine rein willkürliche Festlegung.

Zweitens ist es auch eine Dekade nach der Finanzkrise nicht gelungen, ein schweres Regulierungsdefizit zu beseitigen: die fehlende Eigenkapitalunterlegung von Staatsanleihen. Zwar existiert diese »indirekt« über die Leverage Ratio, eine Berücksichtigung bei den risikogewichteten Aktiva existiert aber bis heute nicht. Gerade vor dem Hintergrund der aktuell zur Bekämpfung der Pandemie ausufernden Staatshaushalte wäre diese jedoch notwendiger denn je, um ein Durchschlagen von Staatsschuldenkrisen auf Banken zu verhindern. Statt den Nexus zwischen Staats- und Bankbonität einzuhegen, ist dieser aber in den letzten Jahren durch die »Null-Anrechnung« (und im Übrigen auch die Privilegierung bei den Liquiditätskennziffern) noch enger geworden. So zeigt die Abb. 15, wie dramatisch sich der Anteil einheimischer Staatsanleihen an den Bankaktiva erhöht hat.

Drittens tauchte auch in den Forderungen der Politik mit Blick auf regulatorische Konsequenzen der Finanzmarktkrise gebetsmühlenartig diejenige nach »Mehr Transparenz!« (»der Banken«, »der Produkte« usw.) auf. Andererseits hat man aber – so im Oktober 2008 – gerade die Möglichkeiten des Abweichens vom Prinzip der Marktbewertung von Finanzinstrumenten erweitert. Doch statt einer Festigung wäre viel eher eine Beseitigung der hier zu Lande im HGB seit Jahrzehnten verankerten Bewertungsprivilegien der Branche durch umfangreiche Möglichkeiten zur Legung und Auflösung stiller Reserven notwendig. Denn allenfalls für Kleinsparer mag es heute noch zutreffen, dass sie volatile (Quartals-)Ergebnisse einer Bank nicht verkraften und sofort einen Bank Run beginnen würden (Deutsche Bundesbank 2002). Vielmehr hat gerade die Finanzmarktkrise gezeigt, dass sich die Unsicherheiten der professionellen Kapi-

talmarktteilnehmer dann verschärften, wenn über die Gewinne oder besser Verluste einer Bank gemutmaß wurde.

Eine frühzeitige, offene Informationspolitik hat dagegen – auch bei drastischen Wertberichtigungen und Abschreibungen – eher stabilisierenden Charakter als Gerüchte und Spekulationen über mögliche stille Lasten. Bank Runs können nur dann verhindert werden, wenn Investoren Bonitätsdifferenzen zwischen den Banken registrieren und sanktionieren können. Werden diese eingeebnet, droht viel eher die Gefahr, ein Haus für so gut oder eben schlecht wie das andere zu halten (»Homogenitätsthese«) und damit kollektiv das Vertrauen gegenüber allen Kreditinstituten zu verlieren (»Headline-Risiko«). Der vermeintliche Markt- entpuppt sich insofern als Manager-Schutz.

Gegen eine Bewertung von Kredit- oder Wertpapierbeständen, die sich möglichst nah an aktuellen Ratings oder Marktpreisen orientiert, wird – und dies begründet auch die aktuelle Flexibilisierung des IFRS 9 – vor allem deren prozyklische Wirkung auf das Accounting und damit auch das regulatorische Eigenkapital der Banken ins Feld geführt. Grundsätzlich ist diese Prozyklik jedoch bis zu einem gewissen Grade gewünscht, denn gerade die angesprochenen Bankenkrisen der 1980/90er Jahre in den USA und Japan haben gezeigt, welche volkswirtschaftlichen Schäden über lange Zeiträume hinweg drohen, wenn die (Eigenkapital-) Bremse für das Kreditgeschäft nicht rechtzeitig und fest genug angezogen wird (Bonn 1998). Materiell vorhandene, bilanziell aber kaschierte Probleme werden aufgestaut, um letztlich weitaus größere Schäden als bei einer frühzeitigen Bekämpfung auszulösen (Sektorkeneffekt).

In den USA ist hier insbesondere die Einführung bankspezifischer »Regulatory Accounting Principles« (RAP) zu nennen, die

1982 die »Generally Accepted Accounting Principles« für diese Branche außer Kraft setzten. Danach konnten z. B. Verluste beim Verkauf von Hypothekendarlehen oder Wertpapieren unter Buchwert nicht mehr im Jahr des Verkaufs aufwandswirksam werden, vielmehr ließ sich die Verbuchung des Verlusts um bis zu 10 Jahre hinauszögern. In Japan erließen die Aufsichtsbehörden bis 1992 eine strikte Informationssperre im Hinblick auf Problemkredite und Schieflagen im Bankensektor und gingen erst danach zu einer schrittweisen Annäherung an das tatsächliche Ausmaß der Krise über. So wurden als »nonperforming« zunächst nur Forderungen ausgewiesen, bei denen über sechs Monate hinweg keine Zinszahlungen erfolgt waren; restrukturierte Kredite waren explizit ausgeschlossen – ebenso wie Auslandsforderungen und Kredite von Near Banks. Zudem wurde den Banken im August 1992, d. h. zum Zeitpunkt eines absoluten Nikkei-Tiefstandes, die Aussetzung des sonst obligatorischen Niederstwertprinzips bei der Bewertung ihrer Aktienbestände gestattet. Sowohl die US-amerikanische als auch die japanische Bankhistorie zeigen: Weder ein Beschönigen oder Verschleiern noch ein Zurückhalten von Kriseninformationen im Sinne einer »dosierten Schocktherapie« kann eine Krise verhindern oder auch nur aufhalten. Da der IFRS 9 nun flexibilisiert wurde, sollte von den Kreditinstituten zumindest eine eingehende verbale Kommentierung ihrer Politik hinsichtlich des Einstufens von Kreditengagements eingefordert werden.

Viertens: Trotz der anzunehmenden Tragweite der Summe der seit der letzten Finanzkrise entweder veränderten oder neu eingeführten Regulierungen fokussiert sich die Literatur vorwiegend auf einzelne Facetten des regulatorischen Korsetts. Ganzheitlich angelegte, quantitativ gestützte Auswirkungsanalysen

über den Einfluss der Regulierung auf strategischer Ebene sind rar (erst jüngst die Evaluierung von Haselmann/Krahn/Wahrenburg 2019). Hackethal und Inderst (2015) untersuchen die Kosten der Regulierung im Hinblick auf kleine und mittlere Banken aus dem Genossenschaftssektor. Neben einer detaillierten Aufschlüsselung wesentlicher Kostenquellen stellen sie insbesondere eine mangelnde regulatorische Proportionalität fest. Sie beschränken sich im Zuge ihrer Analyse jedoch überwiegend auf Vorschriften zum Anleger- und Verbraucherschutz. Hinsichtlich der strategischen Grundausrichtung und perspektivischen Tragfähigkeit der etablierten Bank-Geschäftsmodelle findet sich lediglich eine ganzheitlich angelegte quantitative Studie. Mit Blick auf Genossenschaftsbanken untersuchen Lange und Paul (2017) den Einfluss der Regulierung auf die Geschäftsmodelle. Auf Basis von 18 leitfadengestützten Tiefeninterviews mit Bankvorständen und -managern, die mit Hilfe der Critical Incident Technique ausgewertet wurden, zeigen sich dabei tiefgreifende Änderungen der Geschäftsmodellausrichtung: deutliche Anpassungen in der Wertschaffungsarchitektur (Produkt- und Leistungsangebot, Preis- und Distributionspolitik, Asset-Liability-Management) in Verbindung mit Änderungen in der Wertschaffungsidee (Bedeutung einzelner Geschäftsfelder, Zielkunden-Priorisierung) beeinflussen schließlich das Wertschaffungsergebnis in Form erhöhter direkter und indirekter Kosten – eine erwartete Verschärfung der angespannten Ertragssituation ist die Folge. Neben möglichen Einschränkungen realwirtschaftlicher Finanzierungsaktivitäten zeigt sich auch eine perspektivisch abnehmende Vielfalt genossenschaftlicher Geschäftsmodelle im Bankensektor.

In der Folgeuntersuchung von Schumacher/Lange/Paul (2019) für Sparkassen zeigt sich dieselbe Tendenz: Nicht allein, aber auch getrieben durch die Regulierung und die daraus resultierenden Lenkungsimpulse, ergreifen immer mehr Sparkassen die gleichen strategischen Maßnahmen. Eine gleichartigere strategische Grundausrichtung und zunehmend ähnliche Geschäftsmodelle sind die Folge. Während die Regulierung also die Krisenfestigkeit der einzelnen Sparkassen zu stärken sucht, führt sie parallel zu systemisch bedenklichen Klumpenrisiken auf Ebene des gesamten Sparkassensektors. Würde die Regulierung nun, über die säuleninterne Homogenisierung hinaus, auch noch zu einer säulenübergreifenden Homogenisierung führen, fielen das systemische Risiko noch größer aus. Dabei zeigt gerade die Corona-Pandemie, dass die Heterogenität der Bankenstruktur als Spiegelbild der Realwirtschaft in Deutschland in der Krise eine Stärke ist.

Speziell mittelgroße und kleinere Banken hierzulande sehen sich aber durch die Vielzahl der nach der Finanzkrise veränderten oder neu eingeführten Normen mit erheblichen Umsetzungskosten konfrontiert. In vielen Fällen – so die Institute – seien dabei Vorschriften anzuwenden, die zur Begrenzung der Risiken bei großen, international tätigen Instituten entwickelt wurden und insofern für das Geschäftsmodell der durchschnittlichen Sparkasse und Volksbank gegenstandslos oder ungeeignet wären.

Mit Macht ist daher die Forderung nach mehr »Proportionalität« in den Fokus der Diskussion gerückt. Die von den Instituten anzuwendenden Normen müssten sich sehr viel stärker an deren Charakteristik ausrichten, es gelte, vom bisherigen »One-size-fits-all-Ansatz« wegzukommen (zu diesem Konzept

Neuberger/Rissi 2014). Die Regulierungsbehörden in Deutschland teilen diesen Grundtenor. So kritisiert die Bundesbank, dass »das Regelwerk ... zunehmend komplexer« geworden sei. »Da kleine und mittlere Institute bei der Erfüllung der erhöhten regulatorischen Anforderungen nicht die gleichen Skaleneffekte wie große Institute nutzen können, kann die gestiegene Komplexität der Vorgaben das Level-playing-field beeinträchtigen und Anreize zu Uniformität und Größe im Bankensektor setzen.« (Deutsche Bundesbank 2017, S. 57) Vor allem mit Blick auf das Effizienzziel der Regulierung spielt die Proportionalität eine wichtige Rolle (Llewellyn 2016, Boss et al. 2018). Grundsätzlich verursacht jede zusätzliche regulatorische Maßnahme Kosten, die – wie gezeigt – bis hin zu dadurch notwendigen Veränderungen des Geschäftsmodells einer Bank reichen können. Möglicherweise werden dadurch auch Ausweichhandlungen (Arbitragen) zur Umgehung der Vorschriften oder Beeinträchtigungen des Wettbewerbs ausgelöst, wenn die Wirkungen von Maßnahmen in den Kreditinstituten unterschiedlicher Charakteristika sehr verschiedenartig ausfallen.

Die ersten Vorschläge für eine stärkere »Verhältnismäßigkeit« der Regulierung grenzten die Gruppe derjenigen Institute, die in den Genuss von Erleichterungen kommen sollten, vor allem über die Größe (ihrer Bilanzsumme oder ihres Geschäftsvolumens) ab. Bereits im April 2016 traten der deutsche Finanzminister Schäuble und sein britischer Amtskollege Osborne für eine »Small Banking Box« ein. Entsprechende Anregungen wurden schnell von kreditwirtschaftlichen Verbänden aufgegriffen. Auch BaFin und Bundesbank sprachen sich für eine Abstufung des Umfangs der Regulierungsvorschriften ähnlich wie in den USA anhand der Größe aus. Eine erste Gruppe sollten die

systemrelevanten und potenziell systemgefährdenden Institute oberhalb der Schwelle von 30 Mrd. € bilden, die auch darüber entscheidet, ob eine Bank der direkten EZB-Aufsicht unterliegt. Hier sollten weiterhin die vollen Anforderungen nach Basel III gelten. Bei den potenziell nicht-systemgefährdenden Banken sei eine weitere Differenzierung notwendig »zwischen den Instituten, die nicht groß oder systemrelevant sind, aber auch nicht klein und risikoarm, die daher einige gezielte Erleichterungen erfahren könnten... und den kleinen und nicht komplexen Instituten.« Für letztere sei ab dem Schwellenwert von 3 Mrd. € Bilanzsumme ein separates Regelwerk im Sinne einer Small Banking Box sinnvoll (Deutsche Bundesbank 2018, S. 57f.).

Tatsächlich wurde der Grundsatz der Proportionalität bei der Verabschiedung des »Bankenpakets« im EU-Parlament im April 2019 in der Regulierung verankert (Simon 2019). Unterhalb einer Bilanzsumme von 5 Mrd. € in den vier vorausgegangenen Jahren sind vor allem Vereinfachungen bei den Offenlegungspflichten und im Meldewesen, im Handelsbuch, bei der Liquiditätsquote und den Vergütungsregelungen vorgesehen (o.V.: Neue Regeln, 2019, o.V.: Grünes Licht, 2019, o.V.: Entlastung, 2020). Doch mehrere Bankenverbände in Europa werten dies nur als einen Einstieg in die stärkere Proportionalität (o.V.: Internationaler Vorstoß, 2019). Weitere Entlastungen seien notwendig im Bereich des Financial Reporting (FinRep), bei der Offenlegung (die Offenlegungsberichte kleinerer Banken ohne Kapitalmarktinvestoren würden nur selten im Internet abgerufen, auch gebe es kaum Nachfragen, was auf mangelndes Interesse schließen lasse), den Anforderungen an die Corporate Governance (etwa die mit Blick auf Volksbanken und Sparkassen zu kleinteilige Ausgestaltung der Anforderungskataloge an potenzielle

Mitglieder der Aufsichts- und Verwaltungsräte) sowie der Sanierungsplanung (für Institute, die außerhalb des europäischen Abwicklungsmechanismus auch in einem normalen Insolvenzverfahren abgewickelt werden könnten).

Anhand der Größe lässt sich der Regulierungsumfang aber nur sehr grob abschätzen. Denn die »Verhältnismäßigkeit« muss sich am genannten Oberziel der Regulierung – Systemstabilität – orientieren. Entscheidend für die Frage, welche regulatorischen Vorschriften für das jeweilige (Cluster von) Kreditinstitut(en) verbindlich sein sollten, ist demnach dessen (deren) systemisches Risiko. Dieses wird durch die Größe beeinflusst, aber nicht allein bestimmt. Mit dem Begriff der Small Banking Box springt die Politik daher zu kurz – und auch die Kreditwirtschaft tut sich mit seiner Verwendung keinen Gefallen. Denn die Vielzahl von Fusionen in den Verbundorganisationen lassen die durchschnittliche Bilanzsumme bei Sparkassen und Volksbanken ansteigen, und es drohen zunehmend »Klippeneffekte« rund um die »magische« Ein- bzw. Austrittsschwelle in die respektive aus der Box – ganz unabhängig von der Frage, nach welchen Kriterien diese Schwelle sachgerecht festgelegt werden könnte.

Bei der Quantifizierung des systemischen Risikos von Banken anhand von öffentlich verfügbaren Daten hat die Forschung in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gemacht (Überblicke bei Weiß/Bostandzic/Neumann 2014 und Weiß/Neumann/Bostandzic 2014). Wesentlich erweitert wurden auch die Möglichkeiten der Aufsicht zur Gewinnung von »Inside Information«. Seit 2016 wird der SREP-Prozess nach der zweiten Basler Säule auch für die weniger bedeutenden Banken in Deutschland (Less Significant Institutions, LSIs), die national

beaufsichtigt werden, ausgerollt. Damit besteht die Chance für eine weitere Fundierung der sogenannten »Risikomatrix«, in die BaFin und Bundesbank die Institute bereits seit einigen Jahren einordnen, um damit ihr Aufsichtshandeln (z.B. in Form von Vor-Ort-Prüfungen) zu priorisieren. Dabei wird zunächst auf der Basis von Jahresabschlussprüfungsbericht, aktuellen Risikoanalysen, Erkenntnissen aus Aufsichtsgesprächen und Sonderprüfungen sowie Auskunftsverlangen ein Risikoprofil erstellt. Auf dieser Grundlage erfolgt dann eine Risikoklassifizierung nach Qualität und Systemrelevanz. Mit dem Kriterium der »Qualität« bewertet die Aufsicht den Umfang und die Komplexität der Risiken sowie die Angemessenheit der Ausgestaltung von Organisation und Risikomanagement des jeweiligen Kreditinstituts. Zur Abschätzung der »Systemrelevanz« wird unter Prüfung der Kriterien Größe, Intensität der Interbankbeziehungen, Grad der geschäftlichen Verflechtung mit dem Ausland geprüft, wie sich eine hypothetische Schiefelage des Instituts auf den Finanzsektor insgesamt auswirken kann. Die Positionierung in der Matrix ergibt sich also aus dem Zusammenspiel von potenziellem Systemrisiko und Einschätzung der Ist-Situation über alle relevanten Risikoarten hinweg.

Die SREP-Prüfungen ermöglichen der Aufsicht eine noch genauere Einschätzung der Institute und damit weitere Ausdifferenzierung der Matrix. Unabhängig davon, dass die genaue Technik des Aufsichtsscorings (Gewichtung der Kriterien, Art der Bepunktung, Scoring-Schwellenwerte für Matrixfelder) als Grundlage der Einordnung in die Matrix bislang nicht veröffentlicht ist und sich auch über die Zahl der Matrixfelder stets streiten lässt: Die aufsichtliche Klassifizierung stellt den Einstieg in ein künftig noch weiter auszubauendes Rating der

(systemischen) Gefährdungslage eines Instituts dar, das im Sinne der Proportionalität die Bestimmung des Umfang der (nicht) anzuwendenden Regulierungsvorschriften ermöglicht (zur Einbeziehung weiterer Kriterien Llewellyn 2016). Unterhalb der Klasse der systemrelevanten Institute, die unzweifelhaft ein »Sondercluster« darstellen, ließe sich für die hohe Zahl von rund 1.600 weniger bedeutenden Instituten in Deutschland (die fast 50 % der LSIs in Europa ausmachen!) auf diese Art ein präziserer und extern (gerichtsfest!) überprüfbarer Regulierungs-Fit erreichen als in einem sehr groben Zwei- (oder auch Drei-) Klassen-System von wenigen großen und der Masse mittelgroßer und kleiner Kreditinstitute. »Maßanzug statt Konfektionsware«: Die richtige »Passform« hängt nicht allein von der (Körper-) Größe ab.

Neben der Bestimmung des Kreises privilegierter Institute sind diejenigen Bereiche abzuleiten, in denen Erleichterungen sinnvoll wären. In Bezug auf das Meldewesen muss darauf hingewiesen werden, dass zahlreiche der von den Banken zu beachtenden Vorschriften nicht dem Kern der Bankenaufsicht entspringen. Die Verfolgung von Zielen wie Verbraucherschutz und Vermeidung von Steuerdelikten oder der Bereich der Geldpolitik haben hier zu Anforderungen geführt, die bislang kaum durch Proportionalität gekennzeichnet sind, dies zur Vermeidung von unerwünschten Arbitragen aber auch kaum möglich erscheinen lassen.

Das mangelnde Interesse an den Offenlegungsberichten kann zum einen damit zusammenhängen, dass ihre Existenz nicht nur vielen Bankkunden unbekannt sein dürfte, sondern sie diese selbst im Falle der Kenntnis bei vielen Häusern nur mühsam finden können. Zum anderen ist speziell privaten

Anlegern häufig die Notwendigkeit der Auswertung von Informationen nicht einsichtig, vertrauen sie doch – siehe oben – auf die staatlichen Kontrolltätigkeiten und die Einlagensicherung, mindestens die von Kanzlerin und Finanzminister in der letzten Krise verkündete Sicherheitszusage. Und schließlich ist fraglich, ob die breite Masse der Bankkunden angesichts der vielfach beklagten Defizite der finanziellen Allgemeinbildung tatsächlich mehr Transparenz über das von ihnen eingegangene Risiko erhalten. Statt also die mangelnde Nutzung der Berichte zu beklagen, sollten Staat und Branche an der Beseitigung der aufgezeigten Defizite arbeiten: bessere Zugänglich- und Lesbarkeit, stärkere Betonung der Notwendigkeit für Bankkunden, auch jenseits der staatlichen Aktivitäten Eigenschutz zu betreiben.

Angesichts dieser Einwände sind die Möglichkeiten begrenzt, in diesen beiden Bereichen (zudem gleichzeitig) Erleichterungen gemäß Proportionalitätsprinzip vorzusehen. Es sollte jedoch überlegt werden, ob es zwischen ihnen verstärkt Austauschbeziehungen geben könnte. So wäre es z.B. denkbar, dass ein freiwilliges Mehr an Publizität von Seiten wenig systemrelevanter Institute zu Erleichterungen bei den Vor-Ort-Prüfungen durch die Aufsicht führen könnte – und dementsprechend die Veröffentlichung nur der Mindestangaben engere Prüfungsrhythmen nach sich zieht. Auf diese Weise könnte es zur Substitution von Aufsichts- durch Publizitätskosten (und vice versa) kommen.

Aber nicht nur die bislang weitgehend unverbunden nebeneinander stehenden Baseler Säulen 2 und 3 könnten auf diese Weise stärker miteinander verknüpft werden. Gerade weil die Untersuchungen zu den kumulativen Effekten der Regulierung – wie gesagt – auch auf die strategischen Konsequenzen

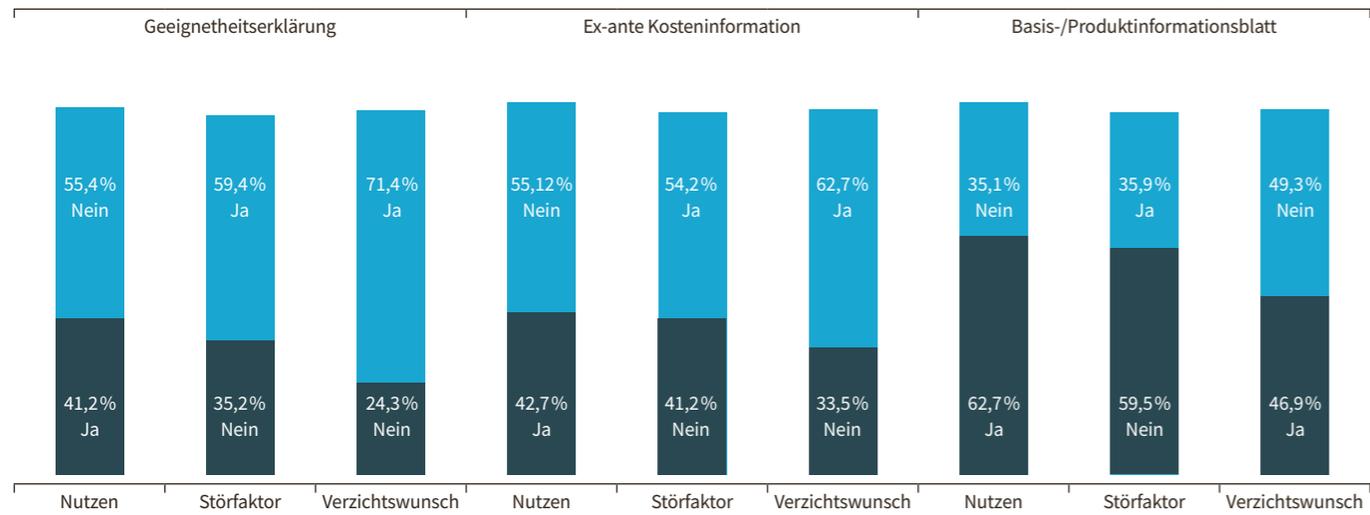
des materiellen Kerns der Vorschriften hindeuten, darf sich die Proportionalität nicht auf ein Ausdünnen des Meldewesens und der Publizität beschränken. Obwohl Politik und Aufsicht dies bislang strikt ablehnen (Deutsche Bundesbank 2017, S. 58, o.V.: Internationaler Vorstoß, 2019): Auch aus einem besseren Zusammenspiel der Säulen 1 und 2 könnten Kosteneinsparungen resultieren. So ließen sich etwa – um nur ein Beispiel zu nennen – die Anforderungen nach LCR und NSFR für bestimmte Klassen des skizzierten Systemrisikoscores absenken, wenn eine Bank die Güte ihrer Liquiditätsplanung über einen bestimmten Zeitraum hinweg im Rahmen der qualitativen Aufsicht nachweisen konnte (Track Record): Die aufgebaute Reputation stellt einen abstrakten Kapitalstock dar, den das Institut nicht leichtfertig verspielen wird. Von den Regulierungsbehörden verordnete »Unsicherheitspuffer« könnten dann reduziert, die Möglichkeiten zur Fristentransformation und Erzielung entsprechender Erträge erhöht werden. In ähnlicher Systematik enthält der 2017 in den USA beschlossene Financial Choice Act für die Banken die Möglichkeit, sich bei Vorliegen bestimmter Eigenkapitalquoten von den Vorschriften zu Stresstests, Living Wills und weiteren Melde- und Kontrollauflagen befreien zu lassen.

Veränderungen in der Regulierung brauchen also ein Gesamtkonzept statt eines isolierten »Drehens« an einzelnen Schrauben (Normen). Oberziel muss es sein, die Resilienz des Bankensektors gegenüber künftigen krisenhaften Entwicklungen weiter oder wieder zu stärken. Im Gegensatz zur Eigenkapitalunterlegung als zentralem Mittel der Krisenprävention (allenfalls der Krisenbewältigung, Jordà et al. 2017, Haselmann/Krahn/Wahrenburg 2019, S. IX) können am ehesten noch die Prüfungen des Risikomanagements im Rahmen der

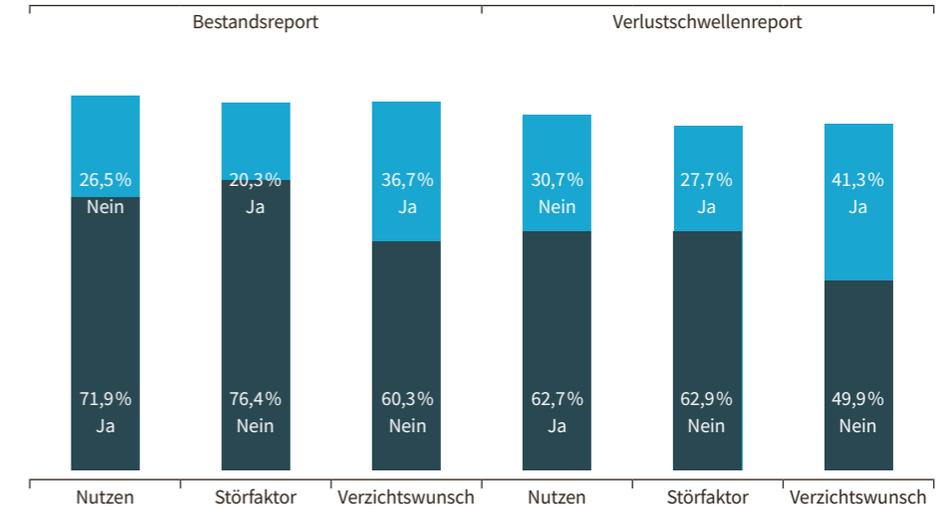
qualitativen Aufsicht der Dynamik der Märkte halbwegs Stand halten. Gerade dort aber, wo nicht alles mit dem Zollstock nachgemessen werden kann und dementsprechend die behördlichen Bewertungsspielräume besonders hoch sind, wird wiederum die Bewahrung gleicher Wettbewerbsbedingungen zu einer Gratwanderung (Paul 2000). Angesichts dieses Dilemmas müssen die Anreize und Möglichkeiten zur Marktdisziplinierung auf der Basis von mehr Transparenz über die Risikosituation der einzelnen Häuser gerade vor dem aktuellen Hintergrund ausgebaut werden: Märkte bestrafen bzw. belohnen nur dann, wenn sie dies müssen und können. Haselmann/Krahn/Wahrenburg (2019, S. X, 196f.) zeigen, dass die Risikosensitivität bei unversicherten Einlagen von Banken nach der Krise deutlich angestiegen ist, die Marktdisziplin hier also stärker als zuvor Platz zu greifen scheint. Diese Entwicklung ist dadurch zu unterstützen, dass die für die Bankenabwicklung definierten Regeln auch während der Corona-Pandemie auf keinen Fall durch staatliche Rettungserwerbe unterlaufen werden. Erste Beispiele aus Spanien und Italien legen jedoch den Verdacht nahe, dass die nationale Politik in dieser Frage weniger konzeptionell als vielmehr opportunistisch denkt. Diskretionäre Staatseingriffe erhöhen aber die Systemrisiken, statt sie zu verringern. Wenn die Politik nicht auf das Wecken von Kontrollillusion verzichtet und Märkte nicht zur Disziplinierung ihrer Akteure gezwungen werden, dann gibt es keine Begrenzung der potenziellen Haftung des Staates mehr.

Zukunftsfähig würde die Bankenregulierung nur durch einen klaren Kompass im Sinne einer theoretisch fundierten Konzeption für die Ausgestaltung der Normen (siehe dazu auch Dermine 2013 und Buck/Schliephake 2013) und entsprechenden

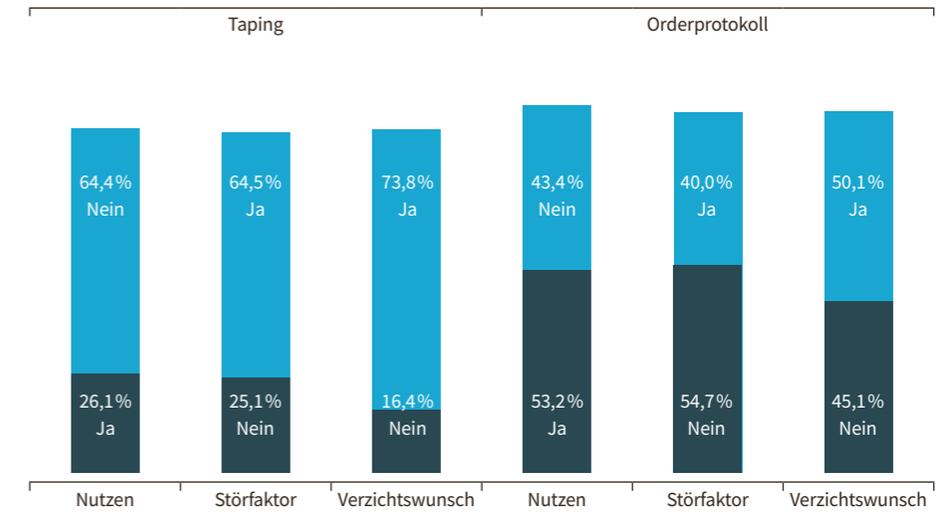
Vorgelagerte Informationspflichten



Nachgelagerte Informationspflichten



Dokumentationspflichten



Anwesenheitsgesellschaft adé? – Wie gelingt künftig Kundenbindung?

empirischen Überprüfungen. Ein Beispiel, dass es den bisherigen Regelungen hieran mangelt, stellen die MiFID dar. Aus dem Geist des Verbraucherschutzes entwickelt, steht hohen Kosten auf Seiten der Banken ein bestenfalls zweifelhafter und tendenziell sogar negativer Nutzen gegenüber, drohen sich die Maßnahmen im Endeffekt gegen die Bankkunden auszuwirken (Paul/Schröder/Schumacher 2019). Befragungen machen deutlich, wie differenziert die Verbraucher über einzelne Maßnahmen der MiFID denken, welche sie – wie bestimmte Ex-ante-Informationen – für nützlich halten (grüne Anteile in den Balken der Abb. 16) und auf welche (etwa Telefonaufzeichnung) sie gerne eigenverantwortlich verzichten würden, es aber nicht können (rote Anteile).

Der Baseler Ausschuss hat bereits 2013 ein »Ausbalancieren von Risikosensitivität, Einfachheit und Vergleichbarkeit« (Basel Committee 2013 d) eingefordert. Um dieses zu realisieren, wäre ein »Basel IV« notwendig. Über 10 Jahre nach Ausbruch der schwersten Finanzkrise der Nachkriegszeit braucht die Regulierung somit einen konzeptionellen Neuanfang, hierfür bietet die durch die Pandemie verursachte regulatorische Atempause eine Chance, für deren Nutzung sich Aufseher und Politik ausreichend Zeit nehmen sollten. Denn die Überarbeitung der Normen in immer kürzeren Zyklen kann sich auch zu einem eigenen »regulatorischen Risiko« ausweiten und die Systemstabilität gefährden (siehe dazu Dagher 2018, Tarullo 2019, Schumacher 2019).

Martin Zielke, CEO der Commerzbank und neuer Präsident des Bundesverbands deutscher Banken, bezeichnet die Corona-Pandemie als »digitales Erweckungserlebnis« (2020). Unisono berichten die Kreditinstitute von einer sprunghaft gestiegenen Nutzung ihrer Digitalangebote, sowohl im Firmen- als auch Privatkundengeschäft. Nach einer Umfrage der Boston Consulting Group gaben 13 % der Befragten an, aufgrund von Covid-19 erstmals digitale Kanäle für Bankgeschäfte genutzt zu haben – »und die allermeisten waren damit sehr zufrieden.« Dabei bezieht sich die Nutzung nicht nur auf den Zahlungsverkehr, sondern vor allem auch das Wertpapiergeschäft. So hat z.B. die DKB im ersten Quartal 2020 so viele Depots eröffnet wie im gesamten letzten Jahr, bei der Comdirect nahm die Neukundenzahl um 87.000 auf 2,8 Mio zu – das stärkste Neukundenwachstum seit mehr als zehn Jahren. »Kunden sind in der Krise digitaler geworden – und wollen nach der Krise digitaler bleiben.« – so BCG. Und der DKB-Vorstandschef ergänzt: »Nach der Coronakrise werden sich einige Kunden auch fragen, ob sie wirklich eine Bankfiliale brauchen oder ein Onlinekonto für ihre Bedürfnisse ausreicht.« (Zahlen und Zitate dieses Abschnitts nach Holtermann/Kröner/Schneider 2020).

Anwesenheitsgesellschaft adé? Spielt die physische Präsenz der Beteiligten künftig keine Rolle mehr, weil Kunden und Banker nur noch aus ihrem Home Office heraus digital miteinander in Kontakt treten? Inwiefern verändert sich dadurch die Form der Kommunikation (Schlögl 2014, Hengerer 2016)? Folgt man den aktuellen Berichten aus den Banken, besteht keine Frage, dass die Corona-Pandemie zum Transformationsbeschleuniger von Entwicklungen wird, die schon zuvor an Fahrt aufgenommen haben. Sowohl der Videochat mit den Kunden als auch das

Arbeiten von zuhause aus waren speziell in Dienstleistungsbereufen bereits seit Jahren möglich, wurden jedoch längst nicht in dem Umfang wie aktuell genutzt (Fischer 2020). Nahezu einheitlich wird in den Erfahrungsberichten seit Beginn des Lockdown aber auch deutlich: Die »neue Nähe« des rein digitalen Kontakts dient der (Reise-)Zeiteinsparung und wird für die Erledigung vieler Tätigkeiten geschätzt, sie kann jedoch den Austausch in Form physischer Präsenz nicht vollständig ersetzen. Gerade bei bedeutenden, komplexen, sensiblen, heiklen Fragen wünscht man sich vielfach die »alte Nähe« zurück. Insofern wird physische Anwesenheit seltener, aber wertvoller.

Um Kunden im Rahmen des Relationship Banking auch künftig zu binden, müssen Kreditinstitute daher vor allem versuchen, in den Augen ihrer Kunden Relevanz zu erhalten bzw. aufzubauen. Angesichts der Flut an möglichen Informations- und Beratungsangeboten, die den Nachfragern zur Verfügung stehen, ist es essentiell, den Kunden handfeste Gründe zu liefern, mit der Bank in Kontakt zu treten bzw. zu bleiben. Statt in ihrer Kommunikation einzelne Produkte/Leistungen in den Vordergrund zu stellen, sollten Banken eher darauf verweisen, dass sie in Zeiten, die von den Nachfragern angesichts der aktuellen Pandemie als zunehmend unsicher empfunden werden, mit dem Versprechen von Sicherheit handeln (Ansätze bei Baecker 2008). Sie bieten sich durch ihre (z.B. Beratungs-)Angebote zur Komplexitätsreduktion an und helfen Kunden, Transaktionskosten für die Absicherung gegenüber einer immer schwerer planbaren Zukunft zu sparen.

Einem solchen – sehr weitgehenden – Leistungsversprechen muss Glaubwürdigkeit verliehen werden. Ein Blick in die theoretische und empirische Literatur zum Geschäftsbeziehungs-

management (Kleinaltenkamp et al. 2011) zeigt, dass diese Glaubwürdigkeit zwei »Anker« braucht: auf der sachlichen und auf der emotionalen Ebene (vgl. als neuere Arbeiten Huang/Wilkinson 2013 und Dowell/Morrison/Heffernan 2015). Dabei rückt wieder – weder neu noch überraschend, aber umso bedeutender – der personale Faktor im Vertrieb in der Vordergrund (vgl. bereits Süchting/Paul 1998, S. 626ff.). Als sachlicher Anker kann in erster Linie die Problemlösungsfähigkeit des Beraters bei den spezifischen Finanzproblemen »seiner« Kunden der Profilierung gegenüber der Konkurrenz dienen. Aus Kompetenz ergibt sich Glaubwürdigkeit und damit die Basis für Vertrauen (Coulter/Coulter 2003). Einen emotionalen Anker stellt die Empathie des Betreuers dar, die über seine fachlichen Fähigkeiten hinaus hilft, Vertrauen beim Kunden aufzubauen (Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 102ff., Waschbusch/Schuster/Berg 2018, S. 88ff.). Da beide Anker durch die Konkurrenz schwerer zu kopieren sind als Produkte (z.B. Kredit- oder Anlagevarianten), lassen sich mit ihnen am ehesten nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen.

Welche Anforderungen erwachsen daraus für die beiden wesentlichen Geschäftsfelder der Banken – auch im Wettbewerb mit Fin- und BigTechs, die sich durch die gerade ausgelöste Digitalisierungswelle beflügelt sehen (Stulz 2019, Frost et al. 2019, Thakor 2020)?

1

Firmenkundengeschäft

In der Corona-Pandemie wünschen sich bereits 60% der von Oliver Wyman befragten KMU – also der eigentlichen Stammklientel gerade von Sparkassen und Genossenschaftsbanken – für die Inanspruchnahme von KfW-Krediten Zugangswege abseits der Hausbank (Frühauf 2020 c). Und auch bei vielen der (noch) loyalen Kunden werden die »moments of truth and trust« der Geschäftsbeziehung erst noch kommen, nämlich dann, wenn es zu Problemen bei der Kreditrückzahlung kommen sollte. Bankenfokus sollte daher die Begleitung und Beratung der Kunden beim Übergang zu nachhaltigen Geschäftsmodellen in der digitalisierten, auch als »Industrie 4.0« bezeichneten Welt und der darauf bezogenen Finanzkommunikation sein (Bischof 2020 und zum Folgenden auch Paul 2017). Denn die Basisdienstleistungen im Zahlungsverkehr sowie die Bereitstellung von Liquidität zur Betriebsmittelfinanzierung sind bereits weitgehend digitalisiert und standardisiert. Sie bieten Banken kaum Möglichkeiten der Profilbildung.

Konzepte wie autonom fahrende Autos, miteinander kommunizierende Maschinen, Smart Factory, Big Data und das »Internet der Dinge« machen deutlich: Durch den Einfluss der Digitalisierung verändern sich Geschäftsmodelle, Produkte sowie vor allem die Prozesse in den Unternehmen so gravierend wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Deshalb wird die »Industrie 4.0« auch als das Zukunftsthema der Wirtschaft nicht nur in Deutschland bezeichnet und angesichts der Pandemie noch intensiver diskutiert.

Im Vergleich dazu fristet die Frage, was dieser Umbruch für die Unternehmensfinanzierung bedeutet, immer noch ein

Schattendasein. Wenn aber die Praxis-Formel »Die Finanzierung muss zum Geschäftsmodell passen« (Paul et al. 2017) zutrifft, dann stehen mit der Disruption von Geschäftsmodellen und neuartigen Formen der Organisation und Steuerung von Wertschöpfungsketten auch die Anforderungen an die Finanzleiter in Bezug auf die Liquiditätsbeschaffung vor radikalen Veränderungen. Sie werden daher auch ihre Finanzkommunikation, verstanden als die Gesamtheit der Maßnahmen einer Unternehmung zur Information der Kapitalgeber (Paul/Stein 2013), anpassen müssen.

Ein finanzierungsrelevantes Kernelement der Industrie 4.0 ist die mit der Digitalisierung verbundene umfassende Vernetzung von Personen, Dingen und Maschinen in Wertschöpfungsketten (БИТКОМ und Fraunhofer-Gesellschaft 2014 auch für die folgende Charakterisierung). In cyber-physische Systeme sind Geräte, Objekte, Produktionsanlagen, Logistikkomponenten usw. eingebettet, die Kommunikations- und internetfähige Module enthalten, um mittels spezieller Sensorik ihre Umwelt erfassen, speichern und dadurch auf die physische Welt einwirken zu können. In vertikaler Hinsicht werden damit die betrieblichen Funktionalbereiche – von Forschung und Entwicklung über Einkauf und Fertigung bis zum Absatz – in der Unternehmung selbst stärker miteinander verzahnt. In Smart Factories kommunizieren Produkte, Transportmittel und Werkzeuge miteinander und handeln selbstständig die nächsten Produktionsschritte aus, Menschen – wie aktuell gewünscht – müssen dafür noch wenige in großem Abstand voneinander tätig sein.

Durch horizontale Vernetzung verändert sich das Zusammenspiel der Unternehmung sowohl mit Lieferanten oder anderen Kooperationspartnern als auch den Kunden. Im Automo-

bilbereich beinhalten solche Smart Services nicht nur den vom Kunden im Internet bedienbaren Konfigurator für sein neues Fahrzeug, sondern umgekehrt auch die vom Auto ausgehende Information über notwendige Servicearbeiten, Wartungs- und Mobilitätsangebote. Die Digitalisierung erlaubt dann die Integration und Optimierung des Warenflusses vom Kunden über das eigene Unternehmen bis hin zum Lieferanten und zurück.

Die Intensivierung der unternehmensübergreifenden Kooperationen von Wertschöpfungspartnern wirft die Frage auf, worauf sich die Bonitätseinschätzung im Rahmen des Bankratings künftig idealerweise beziehen soll (Paul 2015). Die klassische Unternehmensfinanzierung wird nämlich immer mehr zu einer vom Gesamtunternehmen losgelösten »Projektfinanzierung«, der Einzel- wandelt sich zum Value-Chain-Kredit. Damit sind größere Investitionen gemeint, die zunehmend im Netzwerk mehrerer Unternehmen über verschiedene Wertschöpfungsstufen hinweg getätigt werden und deren Gelingen von der Qualität der beteiligten Partner abhängt (zur Projektfinanzierung vgl. Böttcher/Blattner 2013). Für den Erfolg des Projekts und damit die Fähigkeit zur Zahlung der Kreditverpflichtungen ist damit nicht mehr nur ein einzelner Akteur, sondern das Geflecht der Akteure – mit zum Teil unterschiedlichen Bonitäten – verantwortlich. Was zuvor als Sonderfall bei der Finanzierung großer Infrastrukturvorhaben in der Energieerzeugung oder bei Verkehrswegen galt, wird immer häufiger anzutreffen sein: Das Projektrating entkoppelt sich vom Unternehmensrating, Banken müssen im Rahmen der Bonitätsbeurteilung die Netzwerke ihrer Kunden präzise aufschlüsseln.

Der erwartete Verlust eines Kredits (»Expected Loss«) ergibt sich aber nicht nur aus der Ausfallwahrscheinlichkeit

Unternehmenskundenberater

Digitalisierungspotentiale existieren primär im Produktionsprozess des Unternehmens.

Der Einkauf und die Produktion werden von der Digitalisierung betroffen sein. Hingegen existieren beim Vertrieb keine Digitalisierungspotentiale.

Unternehmen

Die Digitalisierung verändert das Produktportfolio und damit auch die Entwicklungs- und Produktionstechnik. Der Einfluss auf das Marketing ist sehr hoch, der Kontakt und Dialog mit Kunden und Lieferanten verändert sich. Alle Bereiche des Unternehmens sind von der Digitalisierung betroffen.

Die Digitalisierung führt dazu, dass wir weniger das Produkt verkaufen, sondern eher die Dienstleistung, die dahinter steckt. [...] Wir gehen davon aus, dass unser Betrieb produktions- und prozesstechnisch in 5–10 Jahren nicht mehr so existiert wie heute.

Wenngleich ein Konsens zwischen Unternehmens- und Bankvertretern hinsichtlich der Einflussstärke der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle der Unternehmen existiert, bestehen Diskrepanzen bei der Beurteilung der konkreten Ausgestaltung der digitalen Transformation, wie die spiegelbildlich aufgeführten Aussagen beispielhaft zeigen.

17

Divergierende Einschätzungen zwischen Kunde und Berater |
Quelle: Paul/Scholle/Heinze (2018).

(»Probability of Default«) des Kunden sowie dem ausstehenden Betrag (»Exposure at Default«), sondern auch aus der Verlustquote (»Loss given Default«). Diese wird vor allem beeinflusst durch die Werthaltigkeit der Sicherheiten, die Kreditverträgen zumindest im Mittelstand vielfach noch zugrunde liegen. Hier führt Industrie 4.0 zu zwei Veränderungen: Zum einen werden die Unternehmensinvestitionen im Zuge der Digitalisierung weniger durch klassisches Anlagevermögen, sondern immer mehr durch immaterielle Assets wie insbesondere Software und Patente (Intellectual Property), aber auch Betreuungs-, Pflege- und Ausbildungsaufwand usw. geprägt sein, die vielfach so unternehmensspezifisch sind, dass sich die Berechnung von Beleihungswerten und -grenzen kaum auf allgemein akzeptierte Marktpreise wie bei Rohstoffen, Fahrzeugen oder selbst Immobilien stützen kann. Zum anderen führt der zuvor angesprochene Vernetzungstrend dazu, dass »Stand-alone-Bewertungen« von Teilen eines größeren Investitionsprojekts wenig tragfähig sind.

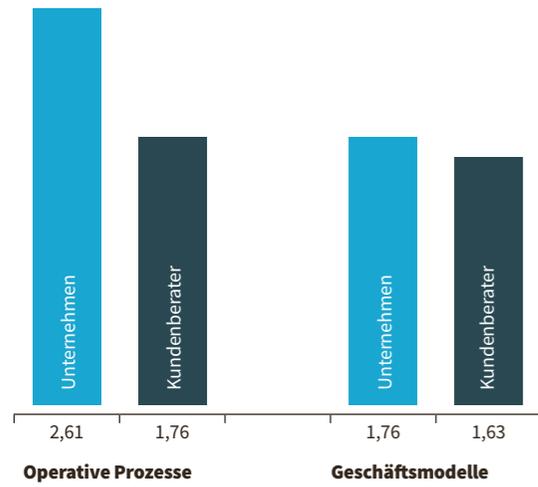
Auf Unternehmensseite gewinnt durch die genannten Veränderungen die Qualität der Finanz-, für Mittelständler speziell Banken-Kommunikation, an Bedeutung. In Zeiten erhöhter Geschäftsmodell-Unsicherheit und daher auf Bankenseite ohne Zusatzinformationen unterstellter steigender Ausfallwahrscheinlichkeit muss für ein gutes Rating noch aktiver informiert werden. Erste empirische Befragungen von mittelständischen Firmenkunden und ihren Betreuern (Paul/Scholle/Heinze 2018) zeigen: Wenngleich ein Konsens zwischen Unternehmens- und Bankvertretern hinsichtlich der Einflussstärke der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle der Unternehmen existiert, bestehen mitunter deutliche Diskrepanzen bei der Beurteilung

der konkreten Ausgestaltung der digitalen Transformation (Abb. 17). Die Einschätzungen sowohl der Art als auch der Anzahl der von der Digitalisierung betroffenen strategischen und operativen Bereiche fallen auseinander (Abb. 18).

Für den deutschen Mittelstand repräsentative Forschungsergebnisse zeigen, dass es zwischen Mittelständlern und ihren Finanziers schon seit längerer Zeit Kommunikationsprobleme gibt (Paul et al. 2017, S. 625ff.). Zwar war die Bereitschaft zu Veränderungen im Finanzbereich nach den Erfahrungen der letzten Finanzkrise bei vielen mittelständischen Unternehmern hoch, doch nur wenige wollten in ihre Finanzkommunikation investieren. Immer noch lassen sich zwei Unternehmertypen identifizieren, die eine deutlich voneinander abweichende Grundeinstellung zur Finanzkommunikation aufweisen. »Apostel« schätzen den Wert der Finanzkommunikation deutlich höher ein als die »Skeptiker« und haben wesentlich weniger Vorbehalte gegenüber mehr Transparenz, ihre Ziel- und Strategieorientierung in der Finanzkommunikation ist stärker ausgeprägt sowie ihr darauf bezogenes Controlling deutlich ausgefeilter. Auch in der letzten Untersuchung aus dem Jahre 2016 besteht der deutsche Mittelstand jedoch noch fast zur Hälfte aus Finanzkommunikations-Skeptikern.

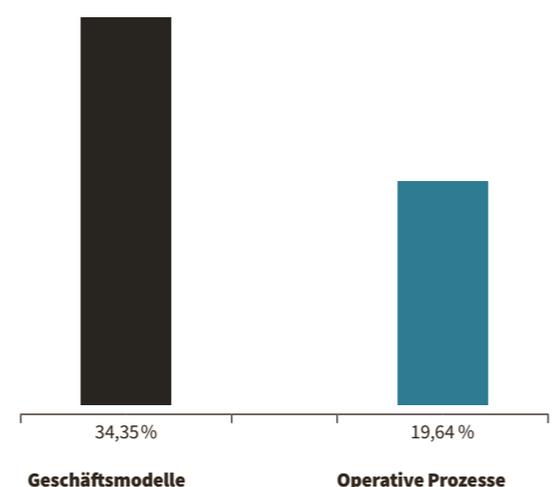
Auffallend ist weiterhin, dass zwischen der Selbsteinschätzung der Unternehmen und der Wahrnehmung ihrer Finanzkommunikation durch die Kapitalgeber große Unterschiede herrschen: Wie schon 2008 schätzen die Unternehmer die Gesamtqualität ihrer Finanzkommunikation deutlich besser ein als die Kapitalgeber, die ebenfalls regelmäßig befragt werden (Abb. 19). Dabei ist der Nutzen einer guten Finanzkommunikation statistisch signifikant zu belegen (analog für kapital-

Es herrscht Uneinigkeit über die Anzahl der von der Digitalisierung betroffenen operativen und strategischen Bereiche ...



Durchschnittlich genannte Anzahl der von der Digitalisierung im Kundenunternehmen betroffenen Bereiche.

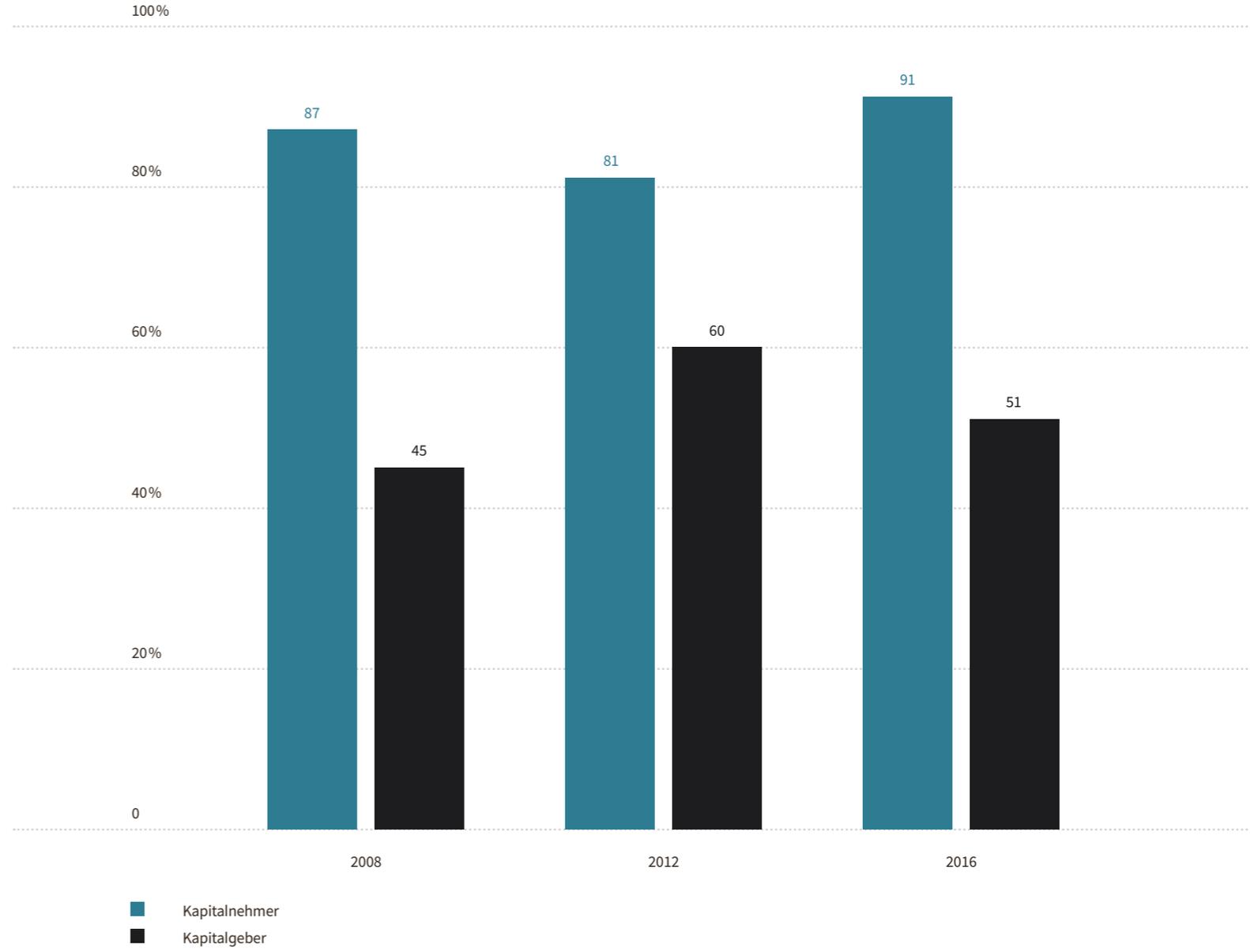
... und auch über die tatsächlich betroffenen Bereiche.



Durchschnittliche Übereinstimmungsquote von Unternehmensvertreter und Kundenberater hinsichtlich der Frage, welche Bereiche im Kundenunternehmen von der Digitalisierung betroffen sind.

Kenntnis und Verständnis der Kundenberater für die Abläufe (insb. die operativen Prozesse) im Kundenunternehmen muss verstärkt werden.

Wie zufrieden sind Kapitalgeber mit der Informationspolitik des Unternehmens?



Kapitalgeber und -nehmer: Häufigkeit der Antworten »stimme voll und ganz zu« und »stimme eher zu« in Prozent.

marktorientierte Unternehmen Bassen et al. 2010). Die Apostel profitieren zwar kaum von niedrigeren Kreditzinsen, sehr große Unterschiede zeigen sich aber bei anderen Kreditbedingungen. Die Kreditverfügbarkeit steigt, es eröffnet sich eine größere Auswahl von Finanzierungsalternativen, und die Qualität der Beziehung zu den Kapitalgebern verbessert sich. Best-Practice-Unternehmen bekommen von ihren Kapitalgebern wesentlich öfter positive Rückmeldungen, sie können ihr Vertrauensverhältnis zu den Finanziers erheblich verbessern und stoßen auf größeres Verständnis. So kommen sie unkomplizierter an ihre Finanzierung und sparen Zeit ein, die sie produktiver nutzen können. Umgekehrt hat eine schlechte Finanzkommunikation zur Folge, dass unerwünschte Kreditereignisse signifikant häufiger auftreten (siehe dazu auch unter Transaktionskostenaspekten Paul/Prystav/Stein 2011).

Eine vermehrte Transparenz und verbesserte Finanzkommunikation wäre also wichtiger denn je, denn die oben bereits beschriebenen Strukturveränderungen gerade der größeren Mittelständler im Rahmen von Industrie 4.0 bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Investitions- und Finanzierungsstrukturen. Den meisten der befragten Mittelständlern ist bewusst, dass sie angesichts dieser Anforderungen ihre Finanzkommunikation verbessern müssen – vor allem mit Blick auf die Informationstiefe. Die wichtigste Hemmschwelle für mehr Transparenz sind aber noch immer Ängste, der Konkurrenz zu viele Informationen preiszugeben, Banken eventuelle Abweichungen gegenüber den Planungen erklären zu müssen oder Dritten zu zeigen, wie erfolgreich man ist. In diesem Zusammenhang ist es besonders fatal, dass das Vertrauen der mittelständischen Unternehmer nicht nur pauschal den Banken gegenüber, sondern auch zu

ihrem direkten Ansprechpartner in den Kreditinstituten infolge der Krise nachgelassen hat (siehe zu dieser Beziehung auch Möller et al. 2020).

Eine gute Finanzkommunikation zeichnet sich aber dadurch aus, dass die »nackten Zahlen« durch eine intensive qualitative Berichterstattung ergänzt wird. Sie spielt auch in den Rating-systemen der Banken eine immer größere Rolle. Dabei sollten vor allem die Veränderungen des Geschäftsmodells durch die Digitalisierung erläutert, unterschiedliche Zukunftsszenarien durchgespielt und wichtige Innovationen bei den Produkten und Prozessen des Unternehmens vorgestellt werden, um die Banken so weit wie möglich durch die spezielle unternehmerische Brille sehen zu lassen. Auch dies wird immer mehr zu einer Aufgabe, die jedes einzelne Unternehmen mit seinen Partnern abgestimmt im Projekt-Netzwerk bewältigen muss. Vor dem aktuellen Hintergrund ist es besonders erschreckend, dass die Finanzkommunikation im Durchschnitt der Befragten und selbst bei den »Aposteln« kaum Informationen zum Thema »Notfallplanung« und nur in relativ geringem Maße gerade zu den stärker zukunftsgerichteten Fragen enthält (Abb. 20/21). Auffällig ist jedoch auch, dass erhebliche Differenzen zwischen Unternehmen und Beratern hinsichtlich des Informationsumfangs bestehen (Abb. 22).

Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die Digitalisierung vor keiner Branche Halt macht und nicht nur große Industrieunternehmen betrifft! Für die typischen Kunden der Sparkassen und Genossenschaftsbanken finden sich bereits zahlreiche Trends, die zeigen, dass sich die Geschäftsmodelle auch kleinerer Mittelständler oder Selbstständiger in Landwirtschaft, Handwerk und Handel massiv verändern. Wenn sich – um nur zwei Beispiele

herauszugreifen – etwa Erntezeitpunkte mittels Sensorik pflanzenscharf für Teile eines Feldes identifizieren lassen oder Badezimmer mit Sanitäreinrichtungen bestückt werden können, die regelmäßig gesundheitsrelevante Werte messen und an den Hausarzt übertragen, dann belegt dies: In sehr traditionellen Branchen entstehen »High-Tech-Unternehmen« und verändern sich dadurch auch durchschnittliche Betriebsgrößen und Branchenstrukturen – ein Wandlungsprozess, der die jeweiligen Unternehmer vor ungeahnte Herausforderungen stellt.

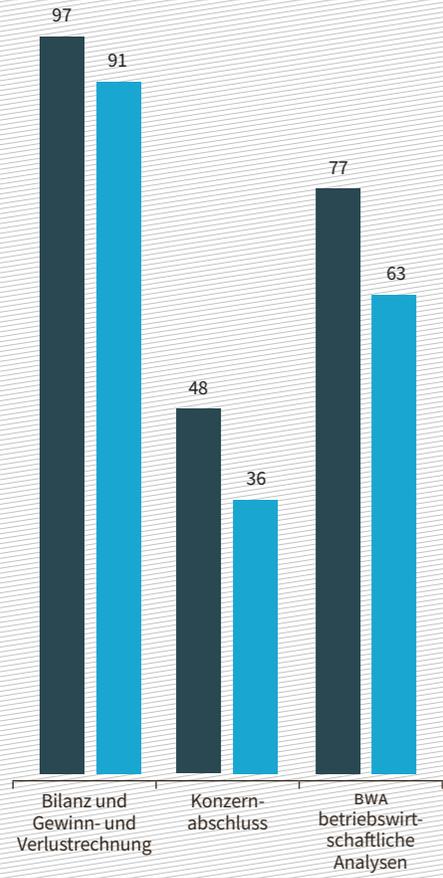
Angesichts der zunehmenden Komplexität gewinnt die Beratung mit Blick auf die künftigen Veränderungen in den Geschäftsmodellen an Bedeutung. Über ihre eigene Einbindung in lokale Netzwerke haben Banken erstens beste Chancen, die aufgezeigte, immer stärkere Vernetzung ihrer Kunden zu begleiten. Die Kenntnis lokaler Identitäten, Werte und Pfadabhängigkeiten schafft die Grundlage für eine glaubwürdige, individuelle Beratung. Gleichzeitig könnten in allen drei Bankengruppen, bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken über die jeweiligen Verbände mindestens deutschlandweite Erfahrungen in Bezug auf Branchenveränderungen verfügbar gemacht werden (sachlicher Anker). Zweitens schafft die vielfach langjährige Kundenbeziehung die Basis dafür, dass sich der Kunde dem Berater gegenüber öffnet (emotionaler Anker). Und drittens kann den etablierten Banken im Gegensatz z.B. zu den FinTechs ihr »Track Record« als Kompetenznachweis dienen. Sie haben in ihrer langen Historie bereits mehrfach unter Beweis gestellt, dass sie ihre Kunden in zahlreichen ökonomischen Umbruchsituationen begleitet haben. Eine entsprechend kommunizierte Tradition wird auf diese Weise zum Wettbewerbsvorteil!

2 Privatkundengeschäft

Auch die Basisdienstleistungen, die privaten Kunden angeboten werden, sind bereits weitgehend digitalisiert und standardisiert. Selbst im »Hoffnungsträger« Provisionsgeschäft haben mit dem Robo Advisory Lösungen Einzug gehalten, die die klassische Beratung für einfache Kundenbedarfe ersetzen und eine Profilierung erschweren. Wettbewerbsvorteile durch die sachliche und emotionale Kompetenz der Berater sind daher wohl nur noch bei komplexeren Fragen des Vermögensaufbaus und der Altersvorsorge erzielbar – jedoch nur dann, wenn die Kunden auch in Zukunft den persönlichen Kontakt schätzen.

Es muss daher ein Blick auf die Einstellungen der heute 16 bis Mitte-30-Jährigen gerichtet werden, die morgen die wichtigste Kundenklientel darstellen. Für die »Generation Y« (20–34 Jahre alt) und »Generation Z« (16–24 Jahre) hat die Marktforschung folgende in diesem Kontext bedeutende Wünsche und Erwartungen erhoben (John 2017):

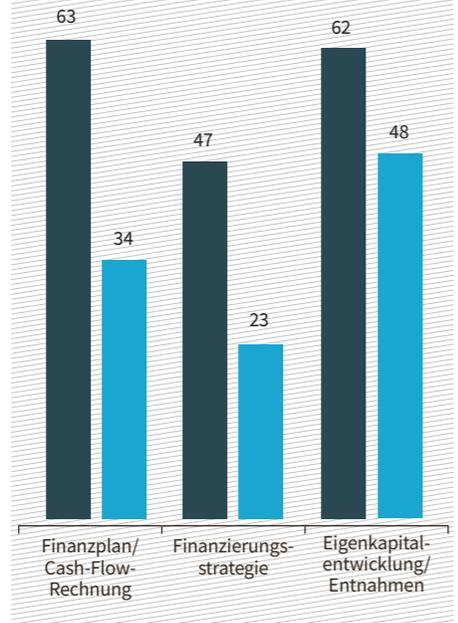
- hohes Maß an hybridem Denken, bei dem z.B. sowohl Innovation als auch Tradition eine große Rolle spielen, sowohl Online-Shopping als auch der stationäre Einkauf,
- weniger technik- als lösungsorientiert, lieben insbesondere smarte Lösungen,
- Zahlungsbereitschaft für Service,
- Suche nach Sinn und Verantwortung, Seriosität, Solidität und Vertrauenswürdigkeit im Umgang mit Geld,



Bilanzen

■ Apostel
■ Skeptiker

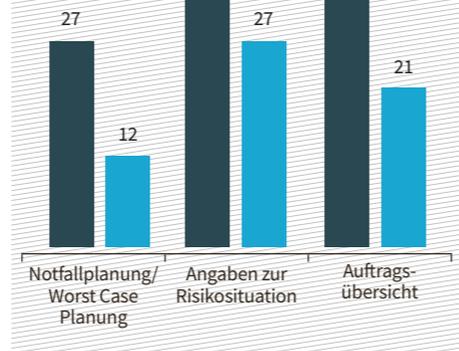
Alle Angaben in % des jeweiligen Fikomm-Typs.



Finanzen

■ Apostel
■ Skeptiker

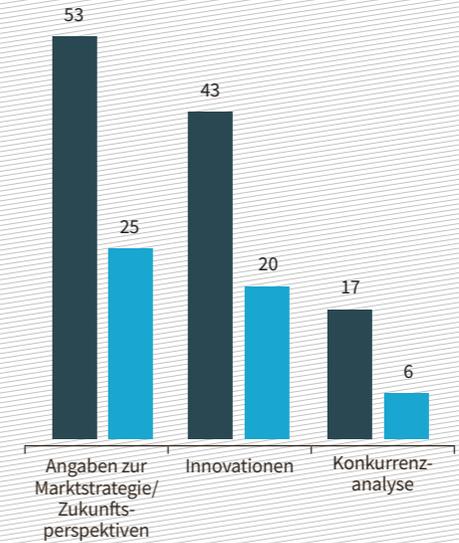
Alle Angaben in % des jeweiligen Fikomm-Typs.



Risiko

■ Apostel
■ Skeptiker

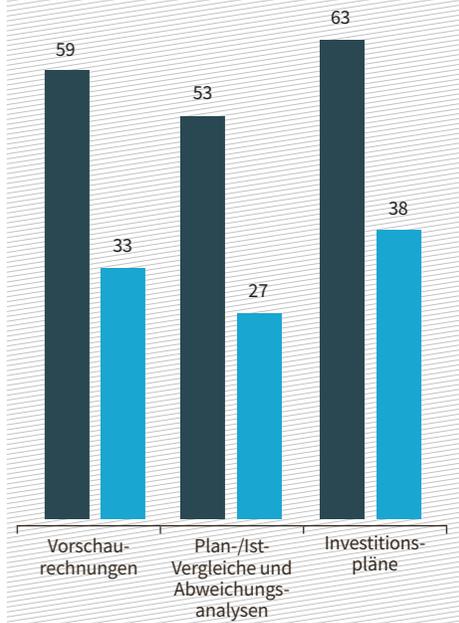
Alle Angaben in % des jeweiligen Fikomm-Typs.



Markt und Wettbewerb

■ Apostel
■ Skeptiker

Alle Angaben in % des jeweiligen Fikomm-Typs.



Planrechnung

■ Apostel
■ Skeptiker

Alle Angaben in % des jeweiligen Fikomm-Typs.

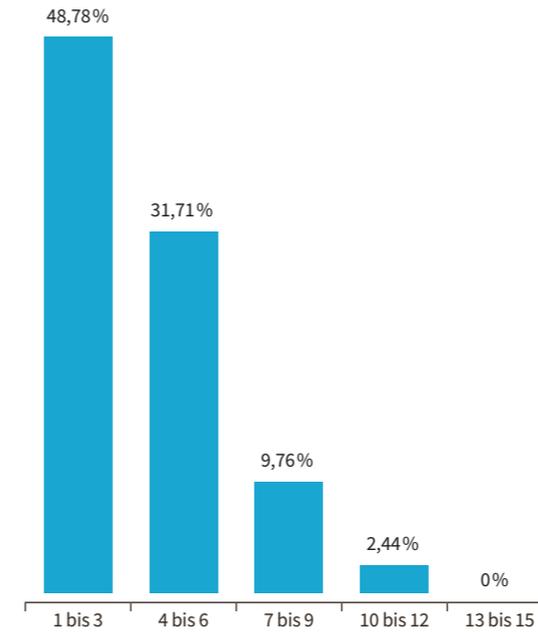
- starke Bedeutung der Marke,
- Wunsch nach Beratung in Finanzdingen durch authentischen Ansprechpartner, der sie kennt und lange begleitet.

Insofern besteht für Banken kein Zweifel an der Notwendigkeit, auch dieser Zielgruppe eine »digitale Heimat« im Online-Banking geben zu müssen. Hier haben die Auftritte der Branche im Durchschnitt sicher noch Nachholbedarf mit Blick auf die Art der Ansprache gerade jüngerer Kunden. Eine Innovationskultur, die neue Ideen bei den Mitarbeitern weckt, zulässt und schneller umsetzt, ist unverzichtbar (siehe näher Mervelskemper/Paul 2016 und 2017).

Zugleich gibt die Mehrheit der Generation Z selbstkritisch an, dass ihre ökonomische Allgemeinbildung nicht ausreicht, sich ohne Hilfe eine angemessene Altersvorsorge aufzubauen. Gerade weil der persönliche Ansprechpartner – entgegen der landläufigen Meinung – auch von den Jüngeren geschätzt wird, ergibt sich hieraus eine große Chance gerade für die im Raum noch stärker vertretenen Regionalbanken. Der personalisierte Flächenvertrieb erweist sich als wichtige Stärke, macht Nähe sachlich und emotional erlebbar (Wolberg 2017). Allerdings steigen in sachlicher Hinsicht die Kompetenzanforderungen speziell an die Vermögensberatung deutlich an. Wettbewerbsvorteile insbesondere gegenüber den FinTechs werden sich nur dann erzielen lassen, wenn der Berater auch im Vergleich mit einem zunehmend verbesserten Robo Advisory überlegen ist. Daher hat der persönliche Vertrieb vor Ort Zukunft, aber an weniger Standorten und mit höher qualifiziertem Personal.

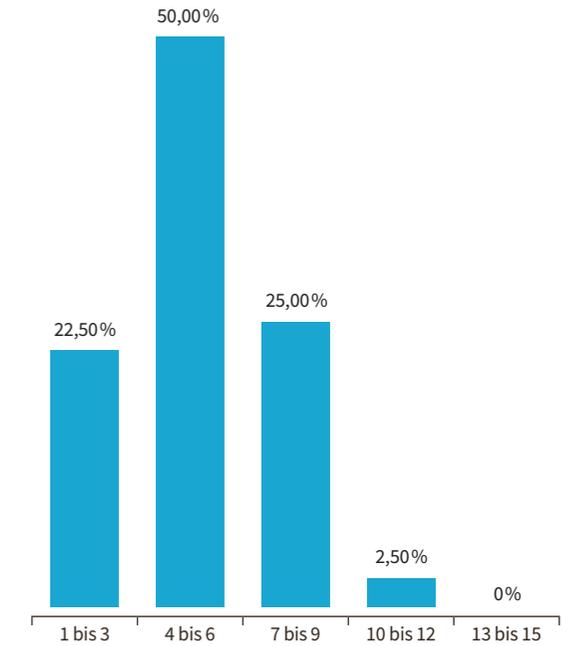
In emotionaler Hinsicht ist es von großer Bedeutung, traditionelle Werten – die von Jüngeren ebenfalls wertgeschätzt werden – in der Kundenkommunikation noch stärker zu betonen (Waschbusch/Schuster/Berg 2018, S. 90). Banken müssen authentisch für Integrität, Ehrlichkeit, Sicherheit, Solidarität und Verantwortung stehen. Dies bedeutet kein rückwärts-gewandtes Denken. Ihre Modernität können sie durch die in der Vergangenheit immer wieder unter Beweis gestellte Veränderungsbereitschaft belegen. Eine so verstandene und vermittelte Tradition kann auch bei der Gruppe der Kunden von morgen zum Wettbewerbsvorteil werden!

Anzahl der Fehleinschätzungen über den im Kundenunternehmen zur finanziellen Steuerung verwendeten Informationsumfang



Anteil der Unternehmen-Bank-Kombinationen, die für eine bestimmte Anzahl von Informationsitems (von 15 abgefragten Informationsitems) nicht zu identischen Aussagen gelangen.

Anzahl der Fehleinschätzungen über den an den Unternehmenskundenberater übermittelten Informationsumfang



Anteil der Unternehmen-Bank-Kombinationen, die für eine bestimmte Anzahl Informationsitems (von 15 abgefragten Informationsitems) nicht zu identischen Aussagen gelangen.

Selbst- und Fremdbild klaffen in gefährlicher Weise auseinander – Hemmnis auch für alternative Finanzierungen in der Kapitalmarktunion



Neue Synthese aus Tradition und Innovation, Nähe und Distanz

Etablierte Banken müssen keine Angst haben, schicksalhaft Opfer der »neuen Normalität« nach der schwersten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit zu werden, sie können diese vielmehr mitgestalten. Dafür müssen sie sich allerdings neben einem digitalen Angebot von Basisdienstleistungen auf wenige Vertriebschwerpunkte im Privatkundengeschäft (Vermögensmanagement, Altersvorsorge) und Firmenkundengeschäft (Begleitung der Kunden bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle) konzentrieren. Dort spielt der personale Faktor auch in Zukunft eine entscheidende Rolle bei der Unsicherheitsreduktion auf Kundenseite. Jedoch sind hierfür massive Investitionen erforderlich, um die fachliche und in Teilen auch soziale Kompetenz der Betreuer zu steigern und die Geschäftsbeziehungen in sachlicher und emotionaler Hinsicht stärker zu verankern. Damit kann eine Profilierung gegenüber Wettbewerbern gelingen, die darauf setzen, Maschinen immer stärker zu »vermenschlichen«: »In our bank we have people doing work like robots. Tomorrow we will have robots behaving like people.« (Cryan 2017) Unabhängig davon, ob dies tatsächlich vollständig möglich wäre: Da sich technische Aggregate über kurz oder lang stets imitieren lassen, wären die hierdurch erzielbaren Wettbewerbsvorsprünge nur vorübergehender Art.

Banken sind unverändert glaubwürdig, wenn sie versuchen, sich über das menschliche Element als Leistungsmerkmal zu profilieren: »Die Digitalisierung ist ein zentrales Instrument für den Wandel des Bankgeschäfts, aber Banking ist ein People Business und wird es immer bleiben.« (Mustier 2018) Hierfür auch in Zukunft innovative, engagierte und integre Mitarbeiter zu gewinnen, dürfte bei aller Digitalisierung daher die zentrale Herausforderung für Kreditinstitute sein.

Literatur

- ALLEN, F./CARLETTI, E./GU, X. (2019): The Role of Banks in Financial Systems, in: Berger, A.N./Molyneux, P./Wilson, J.O. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Banking, 3. Aufl., Oxford, S.40–61.
- BAECKER, D. (2008): Womit handeln Banken?, 2. Aufl., Frankfurt/M.
- BALDWIN, R. (2020): Keeping the lights on: Economic medicine for a medical shock, VOX CEPR Policy Portal, 13.03.2020.
- BALDWIN, R./WEDER DI MAURO, B. (HRSG., 2020): Economics in the Time of COVID-19, CEPR Press, London.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2013 A): Regulatory consistency assessment programme (RCAP) – Analysis of risk-weighted assets for market risk, Januar.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2013 B): Regulatory consistency assessment programme (RCAP) – Analysis of risk-weighted assets for credit risk in the banking book, Juli.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2013 C): Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP) – Second report on risk-weighted assets for market risk in the trading book, Dezember.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2013 D): The regulatory framework: balancing risk sensitivity, simplicity and comparability, Juli.
- BASSEN, A./BASSE MAMA, H./RAMAJ, H. (2010): Investor relations: a comprehensive overview, in: Journal für Betriebswirtschaft, vol. 60, S.49–79.
- BECK, T./DEGRYSE, H./DE HAAS, R./VAN HOREN, N. (2015): When Arm's Length Is Too Far. Relationship Banking over the Credit Cycle, in: LSE SRC Discussion Paper no. 33, March.
- BEHN, M./HASELMANN, R./VIG, V. (2016): The Limits to Model-Based Regulation, EZB Working Paper 1928.
- BERGER, A.N./BLACK, L.K. (2019): Small Business Lending, in: Berger, A.N./Molyneux, P./Wilson, J.O. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Banking, 3. Aufl., Oxford, S.432–469.
- BERGER, A. N./UDELL, G. F. (1995): Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firms Finance, in: Journal of Business, vol. 68. Jg., S.351–381.
- BISCHOF, R. (2020): »Das alte Normal wird nicht zurückkehren«, in: Börsen-Zeitung, 18.4.2020.
- BITKOM, FRAUNHOFER-INSTITUT (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, Studie.
- BONN, J.K. (1998): Banken Krisen und Bankenregulierung, Wiesbaden.
- BORIO, C./RESTOY, F. (2020): Reflections on regulatory responses to the Covid-19 pandemic, Financial Stability Institute, FSI Briefs No. 1, April.
- BOSS, M./LEDERER, G./MUJIC, N./SCHWAIGER, M. (2018): Proportionality in Banking, in: Österreichische Nationalbank, Monetary Policy & The Economy, Q2/18.
- BÖTTCHER, J./BLATTNER, P. (2013): Projektfinanzierung: Risikomanagement und Finanzierung, 3. Aufl., München/Wien.
- BUCK, F./SCHLIEPHAKE, E. (2013): The regulator's trade-off: Bank supervision vs. Minimum capital, in: Journal of Banking and Finance, vol. 37, S.4584–4598.
- COULTER, K./COULTER, R.A. (2003): The effects of industry knowledge on the development of trust in service relationships, in: International Journal of Research in Marketing, vol. 20, S.31–43.
- CRYAN, J. (2017): Rise of Robot Bankers, in: Handelsblatt, 6.9.2017.
- DAGHER, J. (2018): Regulatory Cycles: Revisiting the Political Economy of Financial Crisis, IMF Working Paper, January.
- DERMINE, J. (2013): Bank Regulations after the Global Financial Crisis: Good Intentions and Unintended Evil, in: European Financial Management, vol. 19, S.658–674.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2002): Rechnungslegungsstandards für Kreditinstitute im Wandel, in: Monatsberichte, 54. Jg., Nr. 6, S.41–57.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2017): Der aufsichtliche Prüfungs- und Bewertungsprozess für kleinere Institute und Überlegungen zur Proportionalität, in: Monatsberichte, 69. Jg., Nr. 10, S.45–58.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2018): Die Fertigstellung von Basel III, in: Monatsberichte, 70. Jg., Nr. 1, S.77ff.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2020): Basel-III-Monitoring, 8.4.2020.
- DIAMOND, D. W. (1984): Financial Intermediation and Delegated Monitoring, in: Review of Economic Studies, vol. 51, S.393–414.
- DOWELL, D./MORRISON, M./HEFFERNAN, T.W. (2015): The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships, in: Industrial Marketing Management, vol. 44, S.119–130.
- DUQI, A./TOMASELLI, A./TORLUCCIO, G. (2017): Is relationship lending still a mixed blessing? A review of advantages and disadvantages for lenders and borrowers, in: Journal of Economic Surveys, vol. 32, S.1446–1482.
- FECHTNER, D./NEUBACHER, B.: Die Bankenaufsicht – dein Freund und Helfer, in: Börsen-Zeitung, 8.4.2020.
- FISCHER, J. (2020): »Die Frage ist, was kommt danach?«, in: TAZ, 5.4.2020.
- FISCHER, T. (2020): Mehr Banker werden künftig zu Hause arbeiten, in: Börsen-Zeitung, 1./2.5.2020.
- FROST, J./GAMBACORTA, L./HUANG, Y./SHIN, H.S./ZBINDEN, P. (2019): BigTech and the changing structure of financial intermediation, BIS Working Papers, 779/2019.
- FRÜHAUF, M. (2020 A): Stresstest für Banken und Aufsicht, FAZ, 27.4.2020.
- FRÜHAUF, M. (2020 B): Banken warnen vor Kreditausfällen, in: FAZ, 24.4.2020.

- FRÜHAUF, M. (2020 C): Mittelstand braucht Förderkredite, in: FAZ, 6.5.2020.
- FUKUYAMA, F. (2020): »Die Art, wie wir denken, wird sich ändern«, in: Handelsblatt, 4.4.2020.
- GEORGIEVA, K. (2020): IWF-Videokonferenz, 4.4.2020.
- GIERSBERG, G. (2020): »Am Ende bleiben nur Hüllen mit Schulden«, in: FAZ, 28.3.2020.
- GREENBAUM, S. I./THAKOR, A. V./BOOT, A. W. A. (2019): Contemporary Financial Intermediation, 4. Aufl., London u.a..
- GRUNWALD, S. (2020): »Mit Krediten werden oft Verluste finanziert werden.«, in: FAZ, 16.4.2020.
- HABERMAS, J. (2020): »So viel Wissen über unser Unwissen gab es noch nie«, Frankfurter Rundschau, 10.4.2020.
- HACKETHAL, A./INDERST, R. (2015): Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, Frankfurt/M.
- HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M. (2019): Bankbetriebslehre, 7. Aufl., Berlin.
- HASELMANN, R./KRAHNEN, J./WAHRENBURG, M. (2019): Evaluierung gesamt- und finanzwirtschaftlicher Effekte der Reformen europäischer Finanzmarktregulierung im deutschen Finanzsektor seit der Finanzkrise, SAFE Policy Report no. 1, Frankfurt/M.
- HELLWIG, M.F. (2016): Es droht eine neue Finanzkrise, in: FASZ, 6.11.2016.
- HENGERER, M. (HRSG. 2016): Abwesenheit beobachten, Zu Kommunikation auf Distanz in der Frühen Neuzeit, Münster u.a.
- HOLTERMANN, F./KRÖNER, A./SCHNEIDER, K. (2020): Die Krise als Chance, in: Handelsblatt, 8.5.2020.
- HUANG, Y./ WILKINSON, I.F. (2013): The dynamics and evolution of trust in business relationships, in: Industrial Marketing Management, vol. 42, S. 455—465.
- HUHFELD, F. (2020): »Banken sind diesmal Teil der Lösung«, in: BaFin Journal, 4/2020, S. 20—22.
- JOHN, K. (2017): Next Generation Banking – Die Wünsche und Erwartungen der Generation Y (and Z), Vortrag bei der Handelsblatt-Jahrestagung Privatkundengeschäft, Mainz, 16./17.2.2017.
- JORDÀ, O. ET AL. (2017): Bank Capital Redux: Solvency, Liquidity, and Crisis, Working Paper, März.
- KANNING, T. (2020 A): »Die Bazooka schießt nur mit Platzpatronen«, in: FAZ, 24.3.2020.
- KANNING, T. (2020 B): Wie die Banken jetzt Hilfskredite vergeben, in: FAZ, 2.4.2020.
- KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W./GEIGER, I./JACOB, F./SÖLLNER, A. (HRSG. 2011): Geschäftsbeziehungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- LANGE, M./PAUL, S. (2017): Kumulative Auswirkungen der Bankenregulierung auf die Geschäftsmodelle von Genossenschaftsbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 67. Jg., S. 218—244.
- LIBERTI, J. M./PETERSEN, M. A. (2019): Information: Hard and Soft, in: The Review of Corporate Finance Studies, vol. 8 (1), S. 1—41.
- LLEWELLYN, D. (2016): Proportionality in Bank Regulation, in: Jackson, P. (Ed.): Banking Reform, SUERF Conference Proceedings 2016/2, Wien, S. 59—71.
- LONCARSKI, I./MARINC, M. (2020): The political economy of relationship banking, in: Research in International Business and Finance, vol. 51, S. 1—12.
- MEFFERT, H./BRUHN, M./HADWICH, K. (2018): Dienstleistungsmarketing, 9. Aufl., Wiesbaden.
- MERSCH, Y. (2020): Statement bei der Online-Veranstaltung der Deutschen Bundesbank »Covid-19 und die Auswirkungen auf die Banken in Deutschland«, Frankfurt/M., 5.5.2020.
- MERVELSKEMPER, L./PAUL, S. (2016): Unternehmenskultur als Innovationstreiber? Ein Einblick in die Praxis, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 69. Jg., S. 746—751.
- MERVELSKEMPER, L./PAUL, S. (2017): BANKKULTUR: Messung und Steuerung mit Nachholbedarf, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 70. Jg., S. 222—228.
- MÖLLER, R./SCHOLLE, L./PAUL, S./KALTOFEN, D. (2020): Relationship Lending and the Quality of Social Interactions: Evidence from Small Business Lending in Germany, Bochum.
- MUSTIER, J.P. (2017): Treiber statt Allheilmittel, in: Handelsblatt-Journal Banking 4.0.
- NEUBERGER, D./ RISSI, R. (2014): Macroprudential Banking Regulation: Does One Size Fit All?, in: Journal of Banking and Financial Economics, vol. 1, S. 5—28.
- o.V. : Internationaler Vorstoß für mehr Proportionalität, in: Börsen-Zeitung, 4.4.2019.
- o.V. : Neue Regeln für Europas Banken, in: FAZ, 17.4.2019.
- o.V.: Grünes Licht fürs Regulierungspaket, in: Börsen-Zeitung, 17.4.2019.
- o.V.: Banken bekommen mehr Zeit, in: Börsen-Zeitung, 28.3.2020.
- o.V.: Entlastung für kleine Institute, in: Börsen-Zeitung, 22.4.2020.
- o.V.: Bundesbank warnt vor Kreditausfällen, in: Börsen-Zeitung, 6.5.2020.
- PAUL, S. (2000): »Qualitative« Bankenaufsicht – »Königsweg« der Regulierung?, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Bd. 1, S. 281—299.
- PAUL, S. (2015): Industrie 4.0 krempelt die Unternehmensfinanzierung um, in: Börsen-Zeitung, Nr. 228, 27.11.2015.

PAUL, S. (2016): Schumpeter im Zeitraffer – FinTechs als Prüflabor und Experimentierfeld, in: *Wirtschaftsdienst*, 96. Jg., S. 631–636.

PAUL, S. (2017): Kredit 4.0 und Finanzkommunikation des Mittelstands, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 65. Jg., S. 85–91.

PAUL, S. (2020): Konzepte der Finanzaufsicht – Grundriss und Perspektive, in: Hopt, K. J./Binder, J.-H./Böcking, H.-J. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Governance von Banken und Versicherungen*, München (im Druck).

PAUL, S. ET AL. (2017): *Unternehmerische Finanzierungspolitik*, Stuttgart.

PAUL, S./PRYSTAV, F./STEIN, S. (2011): Eine Analyse zentraler Aspekte der Finanzkommunikation nicht börsennotierter Unternehmen mit Hilfe der Critical Incident Technique, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 63. Jg., S. 745 – 771.

Paul, S./Scholle, L./Heinze, M. (2018): Handlungsimplicationen für Sparkassen im Kontext der Digitalisierung, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 71. Jg., S. 721–726.

PAUL, S./SCHRÖDER, N./SCHUMACHER, S. (2019): MiFID II/MiFIR und PRIIPs-VO: Verbraucherschutz gegen die Verbraucherinteressen? Eine regulierungs-ökonomische empirische Untersuchung, in: *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft*, 31. Jg., S. 115–125.

PAUL, S./STEIN, S. (2013): *Finanzkommunikation, Basel III und die Unternehmensfinanzierung*, Köln.

PETRALIA, K./PHILIPPON, T./RICE, T./VÉRON, N. (2019): *Banking Disrupted? Financial Intermediation in an Era of Transformational Technology*, International Center For Monetary And Banking Studies, Geneva Reports on the World Economy 22.

PROJEKTGRUPPE GEMEINSCHAFTSDIAGNOSE (2020): *Wirtschaft unter Schock – Finanzpolitik hält dagegen*, Halle, 8.4.2020.

SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG (2020): *Die gesamtwirtschaftliche Lage angesichts der Corona-Pandemie*, Wiesbaden, 22.3.2020.

SCHLÖGL, R. (2014): *Anwesende und Abwesende, Grundriss für eine Gesellschaftsgeschichte der Frühen Neuzeit*, Konstanz.

SCHREIBER, S./ZYDRA, M. (2020): EZB dringt offenbar auf eine europäische Bad Bank, in: *SZ*, 21.4.2020.

SCHUMACHER, S. (2019): Implikationen regulatorischer Zyklichkeit für die Finanzstabilität, Working Paper, Ruhr-Universität Bochum.

SCHUMACHER, S./LANGE, M./PAUL, S. (2019): Kumulative Auswirkungen der Regulierung auf die Geschäftsmodelle deutscher Sparkassen, in: *Österreichisches Bank-Archiv*, 67. Jg., S. 340–352.

SIMON, P. (2019): »Fairer Wettbewerb braucht Differenzierung«, in: *Börsen-Zeitung*, 17.4.2019.

STULZ, R.M. (2019): *FinTech, BigTech, and the Future of Banks*, Ohio State University.

SÜCHTING, J./PAUL, S. (1998): *Bankmanagement*, 4. Aufl., Stuttgart.

TARULLO, D.K. (2019): Financial Regulation: Still Unsettled a Decade After the Crisis, in: *Journal of Economic Perspectives*, vol. 33, S. 61–80.

THAKOR, A.V. (2020): Fintech and banking: What do we know?, in: *Journal of Financial Intermediation*, vol. 41.

WASCHBUSCH, G./SCHUSTER, H./BERG, S.C. (2018): *Banken und Vertrauen*, Baden-Baden.

WEISS, G./BOSTANDZIC, D./NEUMANN, S. (2014): What factors drive systemic risk during international financial crises?, in: *Journal of Banking and Finance*, vol. 41, S. 78–96.

WEISS, G./NEUMANN, S./BOSTANDZIC, D. (2014): Systemic Risk and Bank Consolidation: International Evidence, in: *Journal of Banking and Finance*, vol. 40, S. 165–181.

WOLBERG, H.-B. (2017): *Genossenschaftliche Identität und Digitalisierung – das passt*, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 70. Jg., S. 968–969.

WUERMEILING, J. (2020): *Der Bankensektor im Zeichen der Pandemie – die Perspektive der Bundesbank*, Rede bei der Online-Veranstaltung der Deutschen Bundesbank »Covid-19 und die Auswirkungen auf die Banken in Deutschland«, Frankfurt/M., 5.5.2020.

ZIELKE, M. (2020): *Diese Wochen haben gezeigt, wie wichtig dauerhaft stabile Banken sind*. Statement bei der Einführung als Präsident des Bundesverbandes deutscher Banken, 23.4.2020.

An aerial photograph of a densely packed city, likely Tokyo, showing a vast expanse of multi-story apartment buildings and residential structures. The buildings are tightly packed together, with various colors of roofs and facades. The overall scene is a high-angle, wide shot of a sprawling urban landscape.

The further from
one another the
nearer one can be

AUGUST STRINDBERG

19

31.12.

China meldet Fälle einer neuartigen Lungenkrankheit an die WHO.

20.01.

Chinesische Gesundheitsbehörden bestätigen die Mensch-zu-Mensch-Übertragung.

19.02.

Dax erreicht neuen Höchststand von rund 13.800 Punkten.

02.03.

Deutschland zählt 157 bestätigte Fälle.

04.03.

BaFin erklärt, sie »analysiere fortlaufend die weitere Entwicklung und mögliche Auswirkungen auf die Finanzwirtschaft«.

11.03.

Die Weltgesundheitsorganisation stuft die Verbreitung des Virus als »Corona-Pandemie« ein.

20

Mitte Dez. 2019

Vermuteter Ausbruch der heute als Covid-19 bezeichneten Lungenkrankheit.

01.01.

Chinesische Behörden schließen den Huanan Seafood Wholesale Market in Wuhan, der als Ausgangspunkt der Krankheit vermutet wird.

28.01.

Erster bestätigter Fall in Deutschland.

28.02.

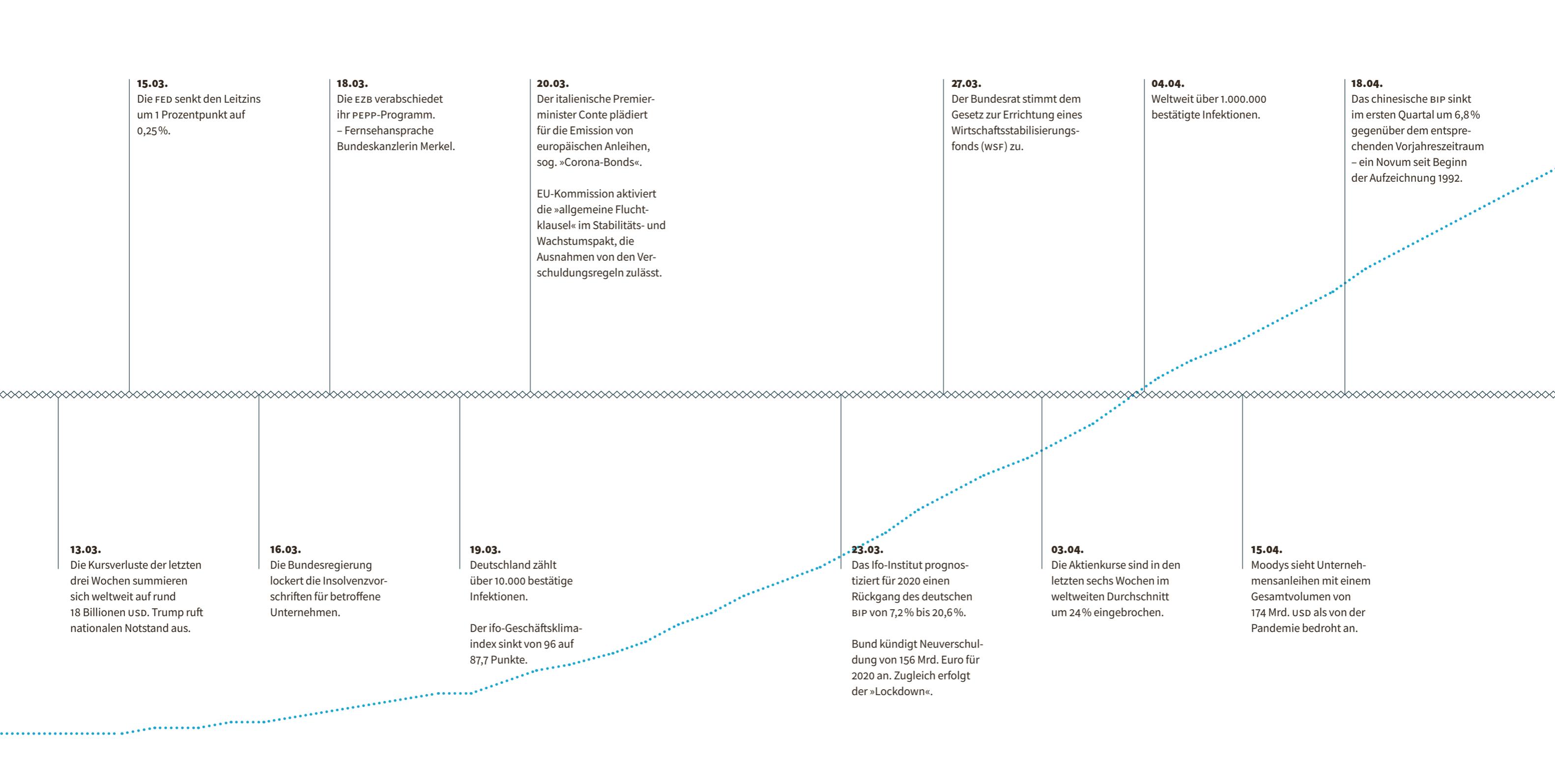
Der Dax verzeichnet einen Wochenverlust von rund 13%.

03.03.

Die FED senkt den Leitzins um 0,5 Prozentpunkte auf 1,25%.

09.03.

Die Große Koalition einigt sich auf »Corona-Hilfen« für Unternehmen.



15.03.

Die FED senkt den Leitzins um 1 Prozentpunkt auf 0,25%.

18.03.

Die EZB verabschiedet ihr PEPP-Programm. – Fernsehansprache Bundeskanzlerin Merkel.

20.03.

Der italienische Premierminister Conte plädiert für die Emission von europäischen Anleihen, sog. »Corona-Bonds«.

EU-Kommission aktiviert die »allgemeine Fluchtklausel« im Stabilitäts- und Wachstumspakt, die Ausnahmen von den Verschuldungsregeln zulässt.

27.03.

Der Bundesrat stimmt dem Gesetz zur Errichtung eines Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) zu.

04.04.

Weltweit über 1.000.000 bestätigte Infektionen.

18.04.

Das chinesische BIP sinkt im ersten Quartal um 6,8% gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum – ein Novum seit Beginn der Aufzeichnung 1992.

13.03.

Die Kursverluste der letzten drei Wochen summieren sich weltweit auf rund 18 Billionen USD. Trump ruft nationalen Notstand aus.

16.03.

Die Bundesregierung lockert die Insolvenzvorschriften für betroffene Unternehmen.

19.03.

Deutschland zählt über 10.000 bestätigte Infektionen.

Der ifo-Geschäftsklimaindex sinkt von 96 auf 87,7 Punkte.

23.03.

Das Ifo-Institut prognostiziert für 2020 einen Rückgang des deutschen BIP von 7,2% bis 20,6%.

Bund kündigt Neuverschuldung von 156 Mrd. Euro für 2020 an. Zugleich erfolgt der »Lockdown«.

03.04.

Die Aktienkurse sind in den letzten sechs Wochen im weltweiten Durchschnitt um 24% eingebrochen.

15.04.

Moody's sieht Unternehmensanleihen mit einem Gesamtvolumen von 174 Mrd. USD als von der Pandemie bedroht an.

24.04.

Der GfK-Konsumklimaindex für Mai 2020 bricht auf -23,4 Punkte ein (März: 8,1, April: 2,3).

Seit Mitte März haben sich 26,5 Mio. US-Arbeitnehmer arbeitslos gemeldet, die Arbeitslosenquote für April wird auf ca. 15% geschätzt.

30.04.

Das BIP der USA sinkt um 4,8% gegenüber dem Vorquartal – so stark wie seit der Finanzkrise 2008/09 nicht mehr. 30 Mio. Amerikaner arbeitslos.

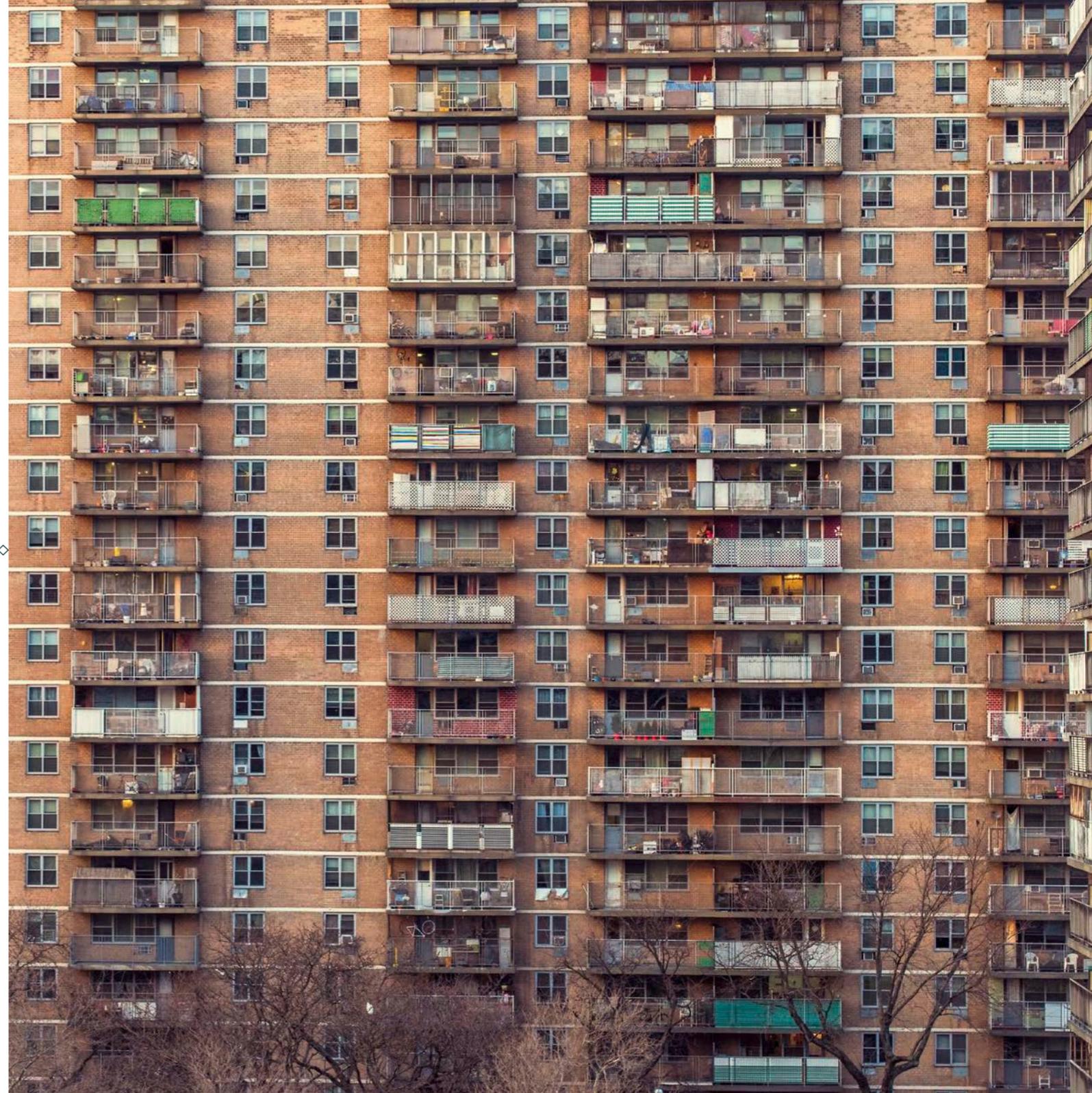
Das Bundeskabinett beschließt weitere Corona-Hilfen, hierunter eine Erhöhung des Kurzarbeitergeldes.

20.04.

Der Ölpreis bricht historisch ein und notiert zeitweise negativ.

27.04.

»Maskenpflicht« in Deutschland.





People are crazy
and times are
strange,
I'm locked in tight
I'm out of
range

BOB DYLAN

Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer

**Stellvertretender Vorsitzender
Geschäftsführung
Robert Bosch GmbH**

Stefan Asenkerschbaumer ist seit 01. Juli 2013 stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH. Er verantwortet die Bereiche Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Planung und Mergers & Acquisitions sowie Steuern. Darüber hinaus ist er zuständig für Einkauf und Logistik sowie für die Zentraleinheit Global Business Services. Als Gesellschafter gehört er der Robert Bosch Industrietreuhand KG seit 01. Januar 2018 an. Seit 01. Juli 2019 ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats der BSH Hausgeräte GmbH.

Was ist die derzeit stärkste Belastung, die die Corona-Pandemie für Ihr Haus mit sich gebracht hat?

Die Radikalität, das Tempo und der Umfang des Shutdown – weltweit und über alle Branchen. Eine wesentliche Herausforderung ist für uns die Koordination des Herunterfahrens der Produktion mit dem Shutdown von zeitweise nahezu 100 Werken und das synchronisierte, sukzessive Wiederhochfahren unserer Lieferketten und Produktion. Eine interdisziplinäre Task Force, unterstützt von 10.000 Mitarbeitern in aller Welt, stellt unsere Lieferfähigkeit an sieben Tagen rund um die Uhr sicher. In normalen Zeiten ist die Belieferung mit täglich mehr als 300 Millionen Teilen für uns kein Problem. Jetzt aber ist die ständige Analyse von Nachfrage- und Lieferengpässen, von knappen Fertigungs- und Frachtkapazitäten entscheidend. Und dies alles vor dem Hintergrund großer Unklarheit hinsichtlich mittel- und längerfristiger wirtschaftlicher Konsequenzen.

1

Was hat sich mit Blick auf Ihre Mitarbeiter verändert?

Die Corona-Pandemie hat uns alle im Wesentlichen unvorbereitet getroffen und vor vielfältige Herausforderungen gestellt. Alle Mitarbeiter haben hier einen herausragenden Beitrag geleistet, ihre tägliche Arbeit angepasst, ihre Projekte weiterhin mit großem Engagement verfolgt und Verzicht geleistet. Dazu gehören unter anderem die derzeit laufenden Arbeitszeitverkürzungen an vielen europäischen Standorten – mit damit verbundenen Einkommenseinbußen der Beschäftigten. Auch die Führungskräfte bringen an den betroffenen Standorten einen Beitrag durch insgesamt bis zu acht Tage unbezahlten Urlaubs im April und Mai, im Schnitt 20 % des Einkommens in den beiden Monaten. Für den obersten Führungskreis weltweit, die Geschäftsführung und auch für die Gesellschafter gilt dies unabhängig von Standortmaßnahmen. Positiv ausgewirkt hat sich unser intensiver Ausbau der IT-Infrastruktur in den vergangenen Jahren. Zeitweise waren mehr als 100.000 Mitarbeiter im Home Office tätig. Die Anzahl der Teilnehmer an täglichen Skype-Konferenzen hat sich in der Spitze auf rund 440.000 vervielfacht. Und das alles haben wir ohne Netzwerkausfälle gemeistert.

2

Gibt es spezifische Veränderungen für Ihre Finanzierung?

Nein, es gilt für uns aufgrund unserer Struktur als Stiftungsunternehmen der Grundsatz, dass wir uns größtenteils aus unserem eigenen Cash-Flow finanzieren. Deshalb achten wir traditionell auf eine sehr solide Finanzstruktur, die uns gerade in solch unsicheren Zeiten mit einer hohen Eigenkapitalquote von 46 Prozent Ende 2019 und einer bilanziellen Liquidität von 19 Milliarden Euro zugutekommt. Darüber hinaus haben wir eine zusätzliche Kreditlinie von 3 Milliarden Euro vereinbart. Ähnlich wie in der Finanzkrise 2008/09 dient diese Maßnahme der Vorsorge. Für das laufende Jahr unternehmen wir größte Anstrengungen, um zumindest ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen. Deshalb sind für uns unsere vielfältigen Aktivitäten zur Kostenreduzierung und Liquiditätssicherung von zentraler Bedeutung. Alle Geschäftsbereiche sind gefordert, bei Investitionen und Sachkosten mit größter Zurückhaltung zu agieren. Dennoch treiben wir Zukunftsinvestitionen wie zum Beispiel den Bau der Halbleiterfabrik in Dresden weiterhin voran. Wir prüfen jedoch auch hier im Einzelfall, ob wir gegebenenfalls Ausgaben strecken können.

3

Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung Ihres Geschäftsmodells nachhaltig beschleunigen?

Bosch treibt das Thema Digitalisierung und Internet der Dinge seit Jahren voran. Wir haben frühzeitig erkannt, dass dies in all unseren Geschäftsfeldern eine immer wesentlichere Rolle spielen wird. So treiben wir mit erheblichen Vorleistungen Zukunftsfelder wie das automatisierte Fahren, die künftige Elektronikarchitektur im Fahrzeug, die vernetzte Fabrik der Zukunft, die Vernetzung bei Haushaltsgeräten und in der Energie- und Gebäudetechnik voran. Genauso arbeiten wir bereits seit Längerem auf vielen Gebieten an digitalen Geschäftsmodellen sowie generell am bereichsübergreifenden Einsatz von Methoden der künstlichen Intelligenz. Auch bei den Prozessen haben wir bereits erhebliche Investitionen in deren Digitalisierung und Automatisierung geleistet. Die Anstrengungen auf diesem Gebiet werden sich zudem durch den zunehmenden Kostendruck weiter erhöhen. Die Krise zeigt: Digitale Arbeit und Prozesse funktionieren und unterstützen. Ich bin deshalb überzeugt davon, dass die gegenwärtige Krise ein Beschleuniger für die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Prozessen sein wird.

4

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat zwischen Nähe und Distanz, persönlich und digital?

Im Mittelpunkt stand und steht der Kunde. Für eine Kundenbindung ist meines Erachtens entscheidend, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und genau zu wissen, welche Art von Kontakt der Kunde sucht und benötigt. Dies kann eine digitale Ansprache über das Internet sein wie auch ein persönlicher Austausch. Hier kann die Krise dazu führen, dass digitale Kundenansprache für Standardprozesse an Bedeutung zunimmt und sich so Spielräume für den Aufbau und die Pflege direkter Beziehungen öffnen.

5

Wie ist die Krisenbekämpfung der Politik in Deutschland zu bewerten?

In einer Zeit, in der wir auf Sicht fahren, handelt die Bundesregierung umsichtig und konsequent. Insbesondere die eindeutige Linie zum erforderlichen »Social Distancing« bei gleichzeitiger kontinuierlicher Überprüfung der erforderlichen Eingriffe in die bürgerlichen Freiheiten, ist zu begrüßen. Dafür verdient sie Respekt. Wir stehen im kontinuierlichen Austausch zu passenden Lösungen zur Unterstützung der Wirtschaft. Wir begrüßen die von der Bundesregierung schnell beschlossenen finanziellen Entlastungen für Unternehmen, insbesondere die Senkung der Hürden für den Bezug des Kurzarbeitergeldes sowie die Übernahme der Sozialversicherungsbeiträge. Um die heute erreichte Situation nicht zu gefährden, bleibt es wichtig, Kurs und Balance zu halten: zwischen dem Schutz der Bevölkerung, unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wirkungsvollen Maßnahmen zum Hochlauf der Wirtschaft. Entscheidende Rahmenbedingungen sind dabei aus unserer Sicht erstens die Sicherstellung der Liquidität, gesunder Lieferketten und steuerliche Maßnahmen, zweitens eine EU-weite Koordinierung und drittens Konjunkturpakete, die auch auf Forschung und Entwicklung einzahlen (Wasserstoff, Brennstoffzelle, KI, Schlüsseltechnologien).

6

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

Auch ich habe leider keine Kristallkugel mit Blick in die Zukunft verfügbar. Die Krise zeigt uns jedenfalls, wie anfällig unsere Welt trotz aller technologischer Errungenschaften ist und wie abhängig wir sind von einer funktionierenden Infrastruktur wie eines funktionierenden Gesundheitswesens, vom gesellschaftlichen Zusammenhalt aber auch von einer länder- bzw. regionenübergreifenden Zusammenarbeit. Die wichtigste Konsequenz sollte sein, dass wir als Gesellschaft und Wirtschaft robuster werden gegenüber grundlegenden Risiken. Das gilt auch aus Sicht des einzelnen Unternehmens.

7

Andor Baltz

Was ist die derzeit stärkste Belastung, die die Corona-Pandemie für Ihr Haus mit sich gebracht hat?

Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung Ihres Geschäftsmodells nachhaltig beschleunigen?

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat zwischen Nähe und Distanz, persönlich und digital?

**Geschäftsführender Gesellschafter
M. Baltz GmbH**

Schließung der Verkaufsf lächen seit dem 18.03.2020.

Es wird mehr Online-Verkäufe geben.

Der digitale Verkauf hat bei uns eine zu geringe Bedeutung, um den stationären Anteil zu ersetzen. Unsere Stärke ist die persönliche Fachberatung, dafür gibt es bisher noch keinen gleichwertigen digitalen Ersatz.

Gibt es spezifische
Veränderungen für Ihre
Finanzierung?

Bisher noch nicht.

4

Was hat sich mit Blick
auf Ihre Mitarbeiter
verändert?

Mehr Home Office und mehr Videokonferenzen.

5

Wie ist die Krisen-
bekämpfung der Politik
in Deutschland aus Ihrer
Sicht zu bewerten?

Bisher gut. Wichtig sind die noch kommenden Schritte.
Diese Krise wird noch in vielen Studien aufgearbeitet werden.

6

Wenn wir in zehn
Jahren zurückblicken:
Was wird die wichtigste
Konsequenz aus der
Krise gewesen sein?

Andere Einschätzung des unternehmerischen Risikos.

7

Ralph Hientzsch

Geschäftsführender Gesellschafter Consileon Frankfurt und Consileon Schweiz

Ralph Hientzsch arbeitet seit 2003 bei Consileon und ist seit 2005 geschäftsführender Gesellschafter bei Consileon Frankfurt. Er berät inländische und internationale Finanzdienstleister zu Geschäftsstrategie, Ertragssteigerung, Produktentwicklung, Preispolitik, Vertrieb, Post-Merger-Integration, Prozessoptimierung sowie In- und Outsourcing. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Witten/Herdecke und Berkeley arbeitete er zunächst bei zwei amerikanischen Consultingfirmen, wo er zum Principal aufstieg. Im Jahr 2000 übernahm er bei der Deutschen Bank als Director die Personal- und Ergebnisverantwortung für ein 25-köpfiges Beraterteam, später leitete er die Abteilung Kundenmanagement und Vertriebskooperationen in der Sparte Privat- und Geschäftskunden. Seit 2010 ist er Vollmitglied im Verein »Atlantik-Brücke«, die sich für die Zusammenarbeit zwischen den USA und Deutschland einsetzt.

Banken erhalten derzeit eine Flut von Kreditanträgen. Wie gelingt die Kombination von solider Prüfung und schneller Hilfe?

Diese gelingt durch eine vereinfachte Bearbeitung der Kreditanträge. So hat die KfW die Anträge in drei Gruppen strukturiert, erstens bis zu 3 Mio. Euro, zweitens 3 bis 10 Mio. Euro und über 10 Mio. Euro. Diese Gliederung führt dazu, dass die kleineren Engagements sehr schnell geprüft werden. Daneben sind bei allen Bankengruppen die Prozesse vereinfacht worden, und teilweise wurden Corona Sonderteams eingerichtet, die die Genehmigungen beschleunigen.

1

Drohen in den nächsten Jahren erhebliche Belastungen? Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung des Privat- und Firmenkundengeschäfts nachhaltig beschleunigen?

Es drohen aus meiner Perspektive erhebliche Belastungen für die nächsten Jahre. Die letzten Wochen haben sehr gut gezeigt, welche Banken im Privat- und Firmenkundengeschäft digital gerüstet sind.

2

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat zwischen Nähe und Distanz, persönlich und digital?

Dieser Spagat wird durch konkretes Omni Channel Banking gelingen. So haben bei einer Reihe von Instituten die Videoberatungen für Privatkunden um bis zu 100% zugenommen. Die dynamischen Kapitalmärkte der letzten Wochen verlangen nach hybriden Beratungslösungen. Darunter verstehen wir bei Consileon Ansätze, die digitale Instrumente wie Trigger oder Alerts einsetzen, um Beratern mehr (und qualitativ hochwertigere) Zeit mit ihren Kunden zu verschaffen. Konkret geht es um Themen wie Depot- bzw. Gesamtvermögens-Überwachung, Gesprächsvorbereitung, Erstellung von Anlagevorschlägen, Automatisierung von Reportings etc.

3

Werden FinTechs und BigTechs im Vergleich zu etablierten Banken von der Krise profitieren?

Das wird sehr differenziert ausfallen. Die BigTechs werden auf jeden Fall aus der Krise profitieren, dies gilt für die amerikanischen und chinesischen Giganten. Bei den FinTechs sehen wir es sehr differenziert. Einige FinTechs werden jetzt starke Gewinner der Krise sein, da ihre Services und Dienste noch schneller gebraucht werden. Eine Reihe von FinTechs, die den Durchbruch noch nicht geschafft haben, werden aus unserer Sicht nicht überleben. Denn trotz staatlicher Unterstützungen wird es mittelfristig einen härteren Wettbewerb um notwendige Finanzierungen geben.

4

Was hat sich mit Blick auf Ihre Mitarbeiter verändert?

Unsere Mitarbeiter arbeiten schon seit vielen Wochen zu fast 100% im Home Office. Technisch waren wir als innovative, internationale Unternehmensberatung sehr gut darauf vorbereitet. In der konkreten Projektarbeit haben wir mehrere Effekte erlebt. Einerseits ist eine Reihe von Meetings und Workshops durch eine sehr gute Vorbereitung viel effizienter geworden und andererseits hat die Zahl der Videokonferenzen mit den Kunden und innerhalb der Projektteams zugenommen. An Tagen mit einer Vielzahl von Videokonferenzen sind die Mitarbeiter auch stark beruflich beansprucht. Inhalte, die man auch einmal schnell persönlich face-to-face klären kann, sind entfallen. Welchen Einfluss die aktuellen Wochen und Monate auf die Motivation haben werden, lässt sich jetzt für uns noch nicht beurteilen. Die Kommunikation der Geschäftsleitung hat in diesen Krisenzeiten eine enorme Bedeutung.

5

Wie ist die Krisenbekämpfung der Politik in Deutschland aus Sicht der Kreditwirtschaft zu bewerten?

Sehen Sie mir nach, dass ich als Ökonom mit einer ganzheitlichen Ausbildung die Leistung der Politik nicht singulär aus der Perspektive der Kreditwirtschaft beurteilen möchte. Die Krisenbekämpfung der Regierung begann insgesamt circa drei Wochen zu spät. Die Zahlen und Indikationen für die Pandemie waren bedeutend eher bekannt und wurden ignoriert. Dann hat die Regierung sehr beherzt, besonnen und mit einem sehr großen Fleiß agiert und ganz viele richtige und notwendige Maßnahmen auf den Weg gebracht. Diese haben aus gesundheitlich-medizinischer Perspektive dazu geführt, dass unser Infektionsverlauf im internationalen Vergleich besser ist. Die Maßnahmen zur Stützung und Finanzierung der deutschen Wirtschaft stufen wir als richtig ein. Durch diese Maßnahmen wurden im ersten Schritt zahlreiche Insolvenzen in Deutschland verhindert. Im zweiten Schritt geht es jetzt aber darum, alles zu tun, um den Unternehmen die Möglichkeiten zu geben, in der Krise ihr Geschäft zu betreiben. Konkret gesprochen geht es um individuelle Pandemie- und Hygienekonzepte einzelner Branchen und Unternehmen. Hier sehen wir in der Krise ganz viele kreative Ansätze mit den Herausforderungen umzugehen und diese zu meistern.

6

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

Rückblickend zeigt sich, dass es erst einer großen Krise bedurfte, um ein gemeinschaftliches Problembewusstsein in diesem Ausmaß überhaupt entwickeln zu können. Viele Entscheidungsträger und Eliten haben eine Entschleunigung erlebt. Diese besondere Zeit der Krise hat zu einer enormen Reflexion geführt und war die Basis für einige sehr wichtige Entwicklungen. Wir haben uns enorm schnell digital organisiert, neu ausgerichtet und unter schwierigen Bedingungen viele Entscheidungen getroffen. Dinge, die vorher nicht möglich schienen, wurden realisiert. Daneben hat sich unsere Demokratie in dieser Zeit mehr als bewährt, und in Deutschland wurden neue Lernformen durch die Krise sehr schnell Realität. Deutschland hat seinen Krisen- und Praxistest im internationalen Vergleich bestanden. Diese Pandemie war die Initialzündung, um einige zentrale, europäische Themen gemeinsam zu bewegen.

7

Ulrich Leitermann

Vorstandsvorsitzender SIGNAL IDUNA Gruppe

Ulrich Leitermann, 1959 in Offenburg geboren, studierte nach einer Lehre zum Bankkaufmann in Mannheim Betriebswirtschaft. Den Abschluss als Diplomkaufmann ergänzte er durch Examina als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. 1997 kam er zu den Dortmunder SIGNAL Versicherungen und leitete dort als Vorstandsmitglied das Ressort Finanzen. Seit Juli 2013 ist Ulrich Leitermann Vorstandsvorsitzender der 1999 entstandenen SIGNAL IDUNA Gruppe, Dortmund und Hamburg.

Was ist die derzeit stärkste Belastung, die die Corona-Pandemie für Ihr Haus mit sich gebracht hat?

Dieses Leben auf Distanz ist für uns alle sehr schwierig. Es fehlen der persönliche Austausch in größeren Teams, das Gespräch auf dem Flur oder das gemeinsame Mittagessen. Am stärksten ist jedoch unser Außendienst betroffen, denn die Kontaktsperre macht persönliche Beratungstermine an einem Tisch mit dem Kunden faktisch unmöglich. Wir setzen daher momentan verstärkt auf Skype- und Videoberatungen. Sie bringen zwar eine Umstellung für beide Seiten mit sich, aber unsere Vermittler haben damit durchaus positive Erfahrungen sammeln können. Insgesamt haben wir schon seit längerem unsere Prozesse und Daten digitalisiert. Wir haben die Arbeitsplätze und Dokumente darauf ausgerichtet – bis hin zur digitalen Unterschrift für Verträge. Das hilft uns jetzt sehr. Unsere Kunden können inzwischen viele Anliegen selbst digital erledigen, sei es über die »meine SIGNAL IDUNA-App« oder online über unsere Webseite. Trotzdem gibt es Rückgänge im Neugeschäft aufgrund ausbleibender Kundentermine. Zur Bewältigung finanzieller Notlagen bei unseren Kunden haben wir ein Paket mit bestandserhaltenden Maßnahmen geschnürt, beispielsweise die Möglichkeit für Stundungen, Ratenzahlungen oder zur temporären Umstellung von Verträgen. Dabei ist es unser oberstes Ziel, den bestehenden Versicherungsschutz zu erhalten. Für unsere Vertriebspartner gibt es trotzdem erhebliche Provisionsausfälle. Hier unterstützen wir zusätzlich direkt mit Vorschüssen und Liquiditätshilfen zur Abmilderung der wirtschaftlichen Folgen.

1

Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung des Privat- und Firmenkundengeschäfts nachhaltig beschleunigen?

Die umfassende Digitalisierung unserer Prozesse und die damit einhergehende Modernisierung unserer Systeme in den letzten drei Jahren haben uns in den vergangenen Wochen ermöglicht, den Geschäftsbetrieb vollständig aufrecht zu erhalten. Das wäre in analogen Zeiten nicht möglich gewesen. Daher ist für uns klar, dass wir diesen Weg konsequent weiter gehen werden – an der einen oder anderen Stelle sicherlich auch schneller und über das bereits geplante Maß hinaus.

2

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat von Nähe und Distanz, persönlich und digital?

Der persönliche Kontakt zwischen Kunden und Berater wird von beiden Seiten schmerzlich vermisst – auch bei bestem digitalem Service. Aber hoffentlich werden Kunden, die jetzt beispielsweise erstmals unsere digitale Schadenmeldung genutzt haben, davon so begeistert sein, dass sie auch künftig auf unseren Onlineservice zurückgreifen. Denn wenn unsere Mitarbeiter weniger mit Routineprozessen beschäftigt sind, bleibt ihnen mehr Zeit für den individuellen Service von Mensch zu Mensch. Es wird also auch künftig sowohl persönlichen als auch digitalen Service geben – jedoch wahrscheinlich mit einer anderen Gewichtung.

3

Werden InsurTechs im Vergleich zu etablierten Versicherungen von der Krise profitieren?

Das wird eher die Ausnahme sein. Einigen InsurTechs hat die Krise bereits hart zugesetzt. Neugeschäft lässt sich zurzeit kaum schreiben. Kundenstamm und Kapitalbestand, um die es derzeit vor allem geht, spielen bei den InsurTechs naturgemäß noch eine untergeordnete Rolle. Zudem haben wir, wie viele etablierte Versicherer, bei der Digitalisierung die Hausaufgaben gemacht.

4

Was hat sich mit Blick auf Ihre Mitarbeiter verändert?

Home Office ist für uns der Schlüssel für die Bewältigung der Krise. Wir konnten dadurch die Gesundheit unserer Mitarbeiter bestmöglich schützen und unseren Geschäftsbetrieb aufrechterhalten. Normalerweise arbeiten bei uns etwa 20% der Mitarbeiter im Home Office. Innerhalb sehr kurzer Zeit haben wir die Quote auf 80% erhöht. Das war nur möglich, weil wir unsere Arbeitsplätze bereits volldigital ausgestattet hatten – zum Beispiel mit Skype for Business und einer ausreichenden Netzanbindung für den Zugang von außen. Aus dieser Zeit werden wir als Unternehmen, aber auch jeder Mitarbeiter wertvolle Erfahrungen in den späteren Geschäftsalltag mitnehmen. Dazu zählt, dass wir so manche Dienstreise und so manches Präsenzmeeting durch eine Skypekonferenz ersetzen können. Aber auch, dass sich Beruf und Familie besser in Einklang bringen lassen, wenn man gelegentlich von zu Hause arbeiten kann. Sicher, die gleichzeitige Betreuung von Kindern oder auch Angehörigen und die Arbeit von zu Hause sind über mehrere Wochen betrachtet anstrengend. Aber es ist gerade für alle Beteiligten ein fairer Weg. Eine dauerhafte Lösung wird es nicht sein. Besonders stolz bin ich darauf, dass die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch jetzt fortbesteht und nicht von der kontrollierten Situation im Büro abhängig ist. Ganz im Gegenteil: Sie haben unter erschwerten Umständen herausragende Arbeit geleistet.

5

Wie ist die Krisenbekämpfung der Politik in Deutschland aus Sicht der Versicherungswirtschaft zu bewerten?

Deutschland ist wie die meisten Länder etwas zu spät in den echten Krisenmodus gewechselt, dann aber bislang konsequent und erfolgreich. Unser Unternehmen hat bereits kurz vor den gesetzlichen Einschränkungen beispielsweise Dienstreisen und Meetings unterbunden, Zutrittsbeschränkungen zu unseren Gebäuden erlassen sowie Home Office ermöglicht. Mit dieser besonnenen Vorsicht sind wir bislang gut gefahren. Die wirtschaftlichen Folgen und die Wirkung der gewaltigen Hilfspakete lassen sich heute noch nicht seriös abschätzen.

6

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

Wir werden noch intensiver versuchen, das Undenkbare in unsere Szenarien und Sicherheitsvorkehrungen einzubeziehen. Positiv gesehen werden wir also umsichtiger sein. Der Preis wird jedoch die Einschränkung von Freiheiten sein, die uns bislang selbstverständlich erschienen. Das werden wir akzeptieren müssen. Darin sehe ich durchaus eine Parallele zu den Terroranschlägen vom 9. September 2001.

7

Michael Martens

Mitglied des Vorstands
Dortmunder Volksbank eG

Michael Martens hat bereits vor seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Carl-von-Ossietzky Universität in Oldenburg Erfahrungen bei der Dortmunder Volksbank gesammelt und sich dort als diplomierter Bankbetriebswirt vielseitig profiliert, um schließlich seit 2015 als Mitglied des Vorstandes die Bereiche Produktion & IT zu betreuen. Desweiteren ist er als Dozent, Handelsrichter, Aufsichtsrat, Beirat und in vielen ehrenamtlichen Tätigkeiten engagiert.

Banken erhalten derzeit eine Flut von Kreditanträgen. Wie gelingt die Kombination von solider Prüfung und schneller Hilfe? Drohen in den nächsten Jahren erhebliche Belastungen?

In der Tat erhalten wir aktuell sehr viele Anfragen – und tun alles, um den Wünschen unserer Kundinnen und Kunden zu entsprechen. Wenn es um Kreditanfragen geht, dann ist eine Bank – egal, ob es sich dabei um haftungsfreigestellte Mittel handelt, oder nicht – dazu verpflichtet, das Risiko dieser Anfragen zu prüfen und sachgerecht zu dokumentieren. Dies gilt auch in Krisenzeiten. Sollte es aufgrund vermehrter Nachfrage zu personellen Engpässen in den kundenbetreuenden Markt- und Marktfolgeeinheiten kommen und somit längere Bearbeitungszeiten drohen, so wird diesem Umstand durch personelle Aufstockung der betroffenen Bereiche begegnet. Für derartige Umsetzungsmaßnahmen steht der Bank aufgrund von Filialschließungen derzeit ausreichende Manövriermasse zur Verfügung. Losgelöst von der Antragsbearbeitung ist davon auszugehen, dass Bankbilanzen in den kommenden Jahren überdurchschnittlich hoch belastet werden. Die derzeitigen Hilfsmaßnahmen der Regierung zielen vor allen Dingen darauf ab, die Liquidität der Unternehmen sicherzustellen. Damit werden die Auswirkungen der Krise aber nicht in allen Fällen verhindert, sondern nur um sechs bis zwölf Monate in die Zukunft verschoben.

1

Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung des Privat- und Firmenkundengeschäfts nachhaltig beschleunigen?

Kunden weichen derzeit aufgrund mangelnder Verfügbarkeit geöffneter Filialen zwangsläufig auf das Online-Angebot von Banken aus. Dies ist insbesondere für den Bereich der Service-tätigkeiten zu beobachten. Die Erfahrungen, die Kunden dabei in Bezug auf Einfachheit, Schnelligkeit und Bequemlichkeit der medialen Lösungen machen, lassen eine Rückkehr nach der Pandemie »vom Digitalen zurück zur Filiale« unwahrscheinlich erscheinen. Was die Produkte betrifft, setzen wir stark auf das, was über den genossenschaftlichen Verbund angeboten wird. Und auch hier erleben wir, dass es eine rasante Entwicklung hin zu digitalen Lösungen gibt.

2

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat von Nähe und Distanz, persönlich und digital?

Das Leben nach der Corona-Pandemie wird mit dem Leben davor nicht mehr viel gemein haben. Das, was die Menschen in den zurückliegenden 1,5 Monaten an Verhaltensänderungen eingeübt haben, wird sicherlich noch sehr lange nachwirken, wenn nicht gar uns für immer erhalten bleiben. Bezogen auf uns Banken und das Thema Kundenbindung ist festzuhalten, dass diese nicht zwingend nur durch persönliche Nähe entsteht. Wenn dem so wäre, dann dürfte es Direktbanken nicht geben. Für uns gilt bereits seit Jahren die Devise, dass Nähe nicht mehr allein in Metern gemessen werden kann. Wir sind davon überzeugt, dass Kundenbindung nur dann gelingt, wenn der Kunde – egal über welchen Kanal er Kontakt zu seiner Bank sucht – immer das Gefühl vermittelt bekommt, dass er und seine Interessen im Mittelpunkt stehen. Dass wir damit richtig liegen, zeigt sich momentan sehr deutlich. Denn unsere Kundinnen und Kunden sind uns nah. Wir sprechen miteinander und sind in engem Austausch – per Telefon, Videokonferenz oder Chat. Von daher glauben wir, dass uns der beschriebene Spagat weiterhin sehr gut gelingen wird.

3

Werden FinTechs und BigTechs im Vergleich zu etablierten Banken von der Krise profitieren?

Aufgrund der derzeit stark eingeschränkten Möglichkeiten persönlicher Interaktion weichen die Menschen verstärkt auf die Nutzung digitaler Lösungen aus. Wir beobachten dabei allerdings, dass hier zwar ein Kanalwechsel (von persönlich zu digital), aber kein Anbieterwechsel (von Volksbank zu FinTech) stattfindet. Demzufolge vertreten wir eher die These, dass die Corona-Pandemie den Wechsel auf digitale Medien beschleunigt, dabei aber nicht die bisher aufgebaute Kunde-Bank-Beziehung in Frage stellt. Wir glauben, dass sowohl FinTechs als auch BigTechs zu anonym und zu abstrakt sind, um das bieten zu können, was wir bieten. Wir dagegen sind »greifbar« und bewegen uns nah an den Bedürfnissen der Menschen in unserem Geschäftsgebiet. Neben dieser Nähe, die typisch für eine Regionalbank ist, bieten wir gleichzeitig die Leistungsstärke einer Großbank. Dieses Gesamtpaket lässt uns optimistisch in die Zukunft blicken.

4

Was hat sich mit Blick auf Ihre Mitarbeiter verändert?

Die Mitarbeiter »lernen« aktuell, wie gut Kunden- und Kollegenkommunikation über digitale Medien funktioniert und trainieren sich täglich darin. Die Corona-Pandemie kann daher sicher als Beschleuniger für die digitale Transformation der Bankenwelt dienen. Alleine die Tatsache, wie viele Kolleginnen und Kollegen derzeit aus dem Home Office arbeiten oder wie selbstverständlich ein Austausch über eine Videokonferenz stattfindet, wäre vor Wochen so nicht vorstellbar gewesen. Wir alle erleben gerade einen echten Digitalisierungsschub und gestalten ihn aktiv mit. Nachdem wir uns ein paar Tage freischwimmen und orientieren mussten, finden die Kolleginnen und Kollegen mittlerweile immer mehr Spaß daran, neue Wege zu gehen.

5

Wie ist die Krisenbekämpfung der Politik in Deutschland aus Sicht der Kreditwirtschaft zu bewerten?

Das schnelle und vor allen Dingen konsequente Handeln unserer Politik hat dazu geführt, dass eine Situation, wie wir sie in Italien oder den USA gesehen haben, in unserem Land verhindert werden konnte. Dabei waren sicherlich nicht alle getroffenen Entscheidungen in ihrer Wirkungsweise bis ins letzte Detail durchdacht (z.B. Dividendenverbot für sämtliche Unternehmen der Kreditwirtschaft). Diese Erwartungshaltung darf man allerdings in einer Krisensituation auch nicht an den Tag legen. Spannend wird nun allerdings zu beobachten sein, welches Maß zum Wiederanlauf unseres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens gefunden wird. Denn genau damit wird darüber entschieden werden, für welchen Zeitraum und mit welcher Intensität die Corona-Pandemie für uns alle nachwirken wird.

6

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

In zehn Jahren werden wir beim Stichwort »Coronakrise« sicherlich an eine Zeit zurückdenken, die unser aller Leben verändert und nachhaltig geprägt hat. Eine Zeit, die uns zu unseren Wurzeln zurückgebracht und uns einmal mehr gezeigt hat, dass wir solche Menschheitsaufgaben nur gemeinsam und solidarisch lösen können. Das sind die Werte, für die wir als genossenschaftliche Bank schon immer standen und auch in Zukunft stehen werden. Pandemien dieser Art werden Teil unserer Lebenswirklichkeit werden. Es gilt hierauf vorbereitet zu sein. Vor allen Dingen gilt es, Wertschöpfungsströme zukünftig – unabhängig von den Kosten – zu renationalisieren. Wenn uns diese Krise eines deutlich aufgezeigt hat, dann sind es die Gefahren der Globalisierung. Eine Renaissance des Nationalen (ggfs. auch Europas) ist zwingend.

7

**Prof. Dr. Dr. h. c.
Christoph M.
Schmidt**

**Präsident
RWI
Leibniz-Institut für
Wirtschaftsforschung**

Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt ist Präsident des RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung und Professor an der Ruhr-Universität Bochum. Von 2009 bis 2020 war er Mitglied des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, von März 2013 bis Februar 2020 dessen Vorsitzender. Seit Oktober 2019 ist er Mitglied, seit März 2020 Ko-Vorsitzender des Deutsch-Französischen Rates der Wirtschaftsexperten.

Wann wurde Ihnen zum ersten Mal bewusst, dass sich eine besonders schwere Krise entwickelt?

Wir bewegen uns aufgrund der unbekanntenen Natur der Krankheit nach wie vor auf ganz neuem Terrain. Daher blieb es lange offen, ob sich hier eine besonders schwere Krise anbahnt oder ob wir es dann doch »nur« mit einem Problem in der Größenordnung einer schweren Grippeepidemie zu tun haben würden. Für mich wurde die Dramatik der Herausforderung spätestens Anfang März deutlich sichtbar, als sich in unseren Szenarienrechnungen – die deutsche Krankenhauslandschaft ist ein Forschungsschwerpunkt des RWI – abzeichnete, dass die Intensivstationen der deutschen Krankenhäuser im schlimmsten Falle aufgrund der Ausbreitung von COVID-19 schon bald dramatisch überlastet werden könnten.

1

Wie hoch werden die Belastungen für Deutschland insgesamt ausfallen?

Bislang gibt es im eigentlichen Sinne noch keine Prognosen der volkswirtschaftlichen Konsequenzen der Corona-Krise, sondern nur Projektionen, also Was-wäre-wenn-Rechnungen. Sie können aber zumindest die Größenordnung illustrieren, mit denen wir bei unterschiedlichen Verläufen der Krise zu rechnen haben. Im Augenblick befindet sich die Volkswirtschaft in einer Art staatlich angeordnetem Winterschlaf. Dieser Lockdown war richtig, um die ansonsten drohende Überlastung der Intensivstationen (fürs erste) zu verhindern. Er hat aber auch schon jetzt in eine Rezession geführt, die wohl mindestens so scharf ausfallen wird wie die des Jahres 2009.

2

Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung der Wirtschaft nachhaltig beschleunigen?

Vor der Krise gab es bereits einen Trend hin zur Digitalisierung von Produktionsprozessen (»Industrie 4.0«) und Prozessen der Leistungserstellung: Die an Bedeutung gewinnende Plattformökonomie hatte uns etwa im Hinblick auf mögliche Monopolisierungstendenzen mit Sorge erfüllt. Am Arbeitsmarkt wurden die wachsenden Möglichkeiten der Interaktion zwischen Mensch und Maschine mit gemischten Gefühlen begleitet. Die Corona-Krise dürfte die Digitalisierung nicht nur erheblich beschleunigen, da nun im Schnelldurchlauf entdeckt wurde, was alles bereits digital möglich ist. Sie hat sich auch als Stütze der Lebensqualität erwiesen, was die Einstellung ihr gegenüber positiv beeinflussen wird.

3

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat zwischen Nähe und Distanz, persönlich und digital?

Die Digitalisierung von Produktionsprozessen und Prozessen der Leistungserbringung ermöglicht, maßgeschneidert auf individuelle Kundenwünsche einzugehen. Die Grenze zwischen Produkten und auf diesen Produkten aufsetzenden Dienstleistungen wird dadurch voraussichtlich noch weiter verschwimmen. Dabei dürften sich Unternehmen im Markt durchsetzen, die die Möglichkeiten der Digitalisierung geschickt nutzen, um individuellen Bedarfen und Vorlieben gerecht zu werden. Bei all diesen Entwicklungen dürfte eine Frage entscheidend sein: Wer hat unter welchen Bedingungen den Zugriff auf die in großem Volumen anfallenden individuellen Informationen und wer nicht?

Was wird sich mit Blick auf die internen Prozesse von Unternehmen verändern?

Ich erwarte eine Beschleunigung der Digitalisierung von Produktionsverfahren sowie einen Trend zu mehr Arbeit im Home Office und mehr Videokonferenzen. Das wird unter anderem die Möglichkeit eröffnen, noch flexibler auf sich verändernde Nachfragestrukturen zu reagieren und Kundenwünsche schneller zu erfüllen. Zudem dürfte sich die Vereinbarkeit individueller Lebensentwürfe und von Familienarbeit mit der Ausübung anspruchsvoller Tätigkeiten erhöhen. Das kann einerseits die Motivation der Belegschaften fördern, denn sie werden von engen zeitlichen und räumlichen Korsetts befreit. Andererseits kann der Leistungsdruck auch unzumutbar stark zunehmen: Hier gilt es, wachsam zu sein.

Wie ist die Krisenbekämpfung der Politik in Deutschland zu bewerten?

Es ist müßig, darüber zu lamentieren, dass wir – und viele andere Länder weltweit – trotz aller Mahnungen offenbar doch nicht so richtig auf eine Pandemie dieser Art vorbereitet waren. Unser System der Gesundheitsversorgung und der sozialen Sicherung hat sich in der Krise jedenfalls bislang sehr bewährt. Die Politik hat sich schnell entschieden, die Verschuldungsregeln aufgrund der außergewöhnlichen Krise auszusetzen und Haushalten und Unternehmen auf dieser Basis massive finanzielle Unterstützung zu gewähren. Jetzt muss diese aber auch bei ihnen ankommen, der Lockdown muss rasch einer verantwortungsvollen Normalisierung weichen, und wir müssen dann zur marktwirtschaftlichen Ordnung zurückkehren.

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

Ich hoffe, dass wir diese Krise zum Anlass nehmen, die Balance zwischen volkswirtschaftlicher Effizienz – möglichst viel Leistung – und systemischer Resilienz – möglichst hohe Krisenfestigkeit – neu auszutarieren. Dabei sollte der Anspruch der volkswirtschaftlichen Effizienz natürlich nicht völlig geopfert werden, sondern vielmehr in einem Paradigma der Nachhaltigkeit aufgehen. So wird internationale Arbeitsteilung voraussichtlich nach wie vor ein Hebel sein, um mehr wirtschaftliche Prosperität zu ermöglichen, aber es wird dann eine andere Art der Globalisierung sein, mit größeren Puffern und einer stärkeren Diversifikation von Risiken. Nach völliger Autarkie streben sollten wir aber keineswegs.

4

5

6

7



Spheres

isolated

in space

cluster

in

MICHEL HOUE LEBECCO

Dr. Gerhard Schmitz

**Stellvertretender
Vorstandsvorsitzender
Continental
Versicherungsverbund a.G.**

Dr. Gerhard Schmitz, Jahrgang 1964, ist seit 2015 stellvertretender Vorstandsvorsitzender und verantwortet das Ressort Kapitalanlagen, Personal und Betriebsorganisation. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaft und anschließender Promotion an der Ruhr-Universität Bochum kam Dr. Schmitz 1995 zum Continental Versicherungsverbund. 1998 übernahm der Dipl.-Ökonom die stellvertretende Leitung des Bereichs Kapitalanlagen, im Jahr 2000 dessen Leitung. 2004 wurde Dr. Schmitz in den Vorstand des Continental Versicherungsverbundes berufen.

Werden InsurTechs im Vergleich zu etablierten Versicherungen von der Krise profitieren?

Das ist eher unwahrscheinlich. Die etablierten Anbieter haben bezüglich ihrer digitalen Angebote und Services schon sehr stark aufgeholt. Im Gegensatz zu InsurTechs können sie das aber über ihre Außendienste und Makler mit persönlicher Beratung und Beziehungen ergänzen, was gerade in Krisenzeiten vertrauenssteigernd wirken dürfte.

1

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

Ich denke, dass nicht allzu viele langfristige Konsequenzen aus der Krise gezogen werden. Zumindest drängt die Gesellschaft danach, schnellstmöglich den Vorkrisen-Status ohne größere Veränderungen wieder herzustellen und auf den ausgetretenen Pfaden weiterzumarschieren. Vielleicht erkennt man aber auch in zehn Jahren, dass vermeintlich unerschöpfliche Fiskalprogramme irgendwann doch finanziert werden müssen und kurzfristig wohltuende geldpolitische Soforthilfen langfristig durchaus sehr unangenehme Nebenwirkungen haben können.

2

Dr. Michael Schulte

**Vorsitzender des Vorstands
Sparkasse Vest
Recklinghausen**

Dr. Michael Schulte studierte nach seiner Bankkaufmanns-Lehre an der Ruhr-Universität Bochum, wo er 1993 am Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft promovierte und wo er heute noch als Dozent zum Thema Finanzielles Risikomanagement aktiv ist. In der Sparkasse Vest Recklinghausen hat Michael Schulte sich seit 1993 mit dem Thema Unternehmensplanung und -steuerung profiliert, seit 2004 ist er Vorsitzender des Vorstands. Als Autor verfasste er zudem zahlreiche Monografien zum Thema Risikomanagement in Kreditinstituten.

Banken erhalten derzeit eine Flut von Kreditanträgen. Wie gelingt die Kombination von solider Prüfung und schneller Hilfe? Drohen in den nächsten Jahren erhebliche Belastungen?

Im Bereich der Förderkredite (KfW/NRW-Bank) sind selbstverständlich die jeweiligen Voraussetzungen strikt einzuhalten. Allerdings hat es hier auch einige Prozessvereinfachungen gegeben. Bei eigenen Krediten haben wir selbst schlanke »Corona«-Prozesse definiert, die ein schnelles Agieren unter Berücksichtigung einer soliden Risikoprüfung ermöglichen. Zusätzlich haben wir für das Firmenkundengeschäft eine neue (Back-Office) Unterstützungsgruppe mit circa zehn Mitarbeitern gebildet, die z.B. für Vertragserstellungen etc. eingebunden wird. Darüber hinaus werden unsere dezentralen Firmenkundenberater auch durch Privatkundenberater unserer Beratungszentren unterstützt. Wenn es in Folge der Krise zu einer großen Insolvenzwelle kommt, dann stehen die Kreditinstitute vor erheblichen Belastungen, die sicher nicht jedes Institut stemmen kann. Für den Fall einer sich daraus entwickelnden Bankenkrise wird es dann sicher auch wieder um staatliche Stützungen in der Kreditwirtschaft gehen. Alle Akteure in Politik, Wirtschaft und Kreditwirtschaft versuchen aber mit den Hilfs- und Unterstützungsmaßnahmen gerade ein solches Szenario zu verhindern.

1

Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung des Privat- und Firmenkundengeschäfts nachhaltig beschleunigen?

Wir erwarten deutliche Steigerungen des Online- und Mobile-Bankings sowie der ePostfach-Nutzung. Auch das Zahlungsverhalten unserer Kundinnen und Kunden wird sich nachhaltig zugunsten bargeldloser Zahlungen und zulasten von Barzahlungen verändern. Mobiles Arbeiten und auch der mobile Vertrieb erhalten durch die Corona-Krise ebenfalls einen Entwicklungsschub. Darüber hinaus werden in der Kundenkommunikation Telefon- und Videokonferenzen deutlich stärker genutzt werden als vor der Krise.

2

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat von Nähe und Distanz, persönlich und digital?

Hier wird es auf eine gute Kombination ankommen. Die persönliche Nähe im Rahmen von Präsenzsitzungen/-besprechungen bleibt wichtig, allerdings können bei bekannten/vertrauten Gesprächspartnern die digitalen Formate hinzukommen und für beide Seiten Effizienzvorteile mit sich bringen.

3

Werden FinTechs im Vergleich zu etablierten Banken von der Krise profitieren?

Das glaube ich eher nicht. Gerade in der Krise zeigt sich, wie wichtig langjährige/strategische Partnerschaften auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens sind. Im Hinblick auf Produkt- oder Prozessinnovationen bleibt die Herausforderung für die etablierten Anbieter, gute Lösungen schnell zu adaptieren (nachzubauen) oder mit den entsprechenden FinTechs zu kooperieren oder sie gar zu übernehmen.

Was hat sich mit Blick auf Ihre Mitarbeiter verändert?

Die neuen digitalen Formate (Home Office/Videokonferenzen etc.) wurden sehr schnell in den Alltag und die Arbeitsabläufe integriert. Besonders hervorzuheben ist, wie in der Krise die Mannschaft zusammensteht und auch bereichsübergreifende Unterstützungen selbstverständlich sind. So unterstützen Mitarbeiter aus dem Privatkundengeschäft die Firmenkundenberater, Mitarbeiter der dezentralen Beratungszentren das zentrale, mediale Kundenservicecenter oder Mitarbeiter aus Stabsabteilungen die Kreditproduktion (Marktfolge).

Wie ist die Krisenbekämpfung der Politik in Deutschland aus Sicht der Kreditwirtschaft zu bewerten?

Ich würde sie als ambitioniert bezeichnen. Viele Hilfs- und Unterstützungsangebote wurden in kürzester Zeit auf den Weg gebracht. Dies ist sehr beachtlich. Die öffentlichen Haushalte werden in einem bisher nicht gekannten Maß strapaziert. Es bleibt zu hoffen, dass dies alles einen schweren und vor allem nachhaltigen Kollaps der Wirtschaft verhindert.

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

Für die Unternehmen zeigt sich gerade wieder einmal sehr eindrucksvoll, wie wichtig eine gute Eigenkapitalausstattung ist, um Krisen und damit verbundene temporäre Verlustphasen überleben zu können. Insofern wird es nach der Krise wichtig sein, wieder gute Eigenkapitalpositionen aufzubauen. Darüber hinaus gilt es, die Anpassungsfähigkeit/Flexibilität von Unternehmen und Organisationen zu erhalten bzw. auszubauen. Das geht nur mit guten, qualifizierten, engagierten und kreativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

4

5

6

7

Thomas Ullrich

Mitglied des Vorstands DZ BANK AG

Thomas Ullrich arbeitet seit über achtunddreißig Jahren in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken, davon 19 Jahre im Vorstand der DZ BANK. Thomas Ullrich verantwortet das Geschäftsfeld Transaction Banking (Payments & Accounts, Operations, Transaction Management) und als Arbeitsdirektor Konzern-Personal. Die DZ BANK-Gruppe umfasst – als führender Allfinanzanbieter mit über 30.000 Mitarbeitern – bekannte Markenunternehmen wie Bausparkasse Schwäbisch Hall, Union Investment, R+V Versicherung und TeamBank AG. Zudem repräsentiert er die Bank schwerpunktmäßig in Nord- und Ostdeutschland, betreut die dortigen Volks- und Raiffeisenbanken und vertritt die DZ BANK in zahlreichen Aufsichts- und Verbundgremien, wie z.B. dwpbank AG, TeamBank AG und VR Payment GmbH. Als Mitglied verschiedener Hochschulorgane – unter anderem als Verwaltungsratsvorsitzender des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft an der Ruhr-Universität in Bochum – baut er die Brücke zur wissenschaftlichen Arbeit und Lehre.

Banken erhalten derzeit eine Flut von Kreditanträgen. Wie gelingt die Kombination von solider Prüfung und schneller Hilfe? Drohen in den nächsten Jahren erhebliche Belastungen?

Bisher gelingt dies sehr gut. Die Bereiche Kredit und Investitionsförderung der DZ BANK haben einen standardisierten Prozess für die Corona-Hilfsprogramme aufgebaut, die uns beides ermöglicht: eine Prüfung der Anträge nach den hohen Programm- und Kreditstandards sowie eine schnelle Entscheidung, Dokumentation und schlussendlich Valutierung. Wir kommen unseren Sorgfaltspflichten also vollumfänglich nach – auch wenn es schnell gehen muss. Wie hoch genau die Belastungen ausfallen werden, ist heute schwer abzuschätzen. Die Genossenschaftsbanken und die DZ BANK sind auf drohende Kreditausfälle vorbereitet, weil sie solide mit Eigenkapital ausgestattet sind.

1

Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung des Privat- und Firmenkundengeschäfts nachhaltig beschleunigen?

Auch vor Corona gab es in der DZ BANK Gruppe viele Digitalisierungsprojekte und -aktivitäten. Ganz klar hat die Krise allerdings vieles beschleunigt, beispielsweise die elektronische Freigabe von Zahlungsverkehrsaufträgen oder die elektronische Vertragsunterschrift seitens der Bank. Viel intensiver genutzt wird auch die E-Akte. Zwar gab es diese schon vorher, aber am mobilen Arbeitsplatz führt sie zu deutlichen Prozesserleichterungen. Auch Kundenanfragen können nun schneller bearbeitet werden. Bestes Beispiel ist der Antrag auf Fördergelder über den VR Smart Finanz Förderkredit – der dauert in der Regel nur ein paar Minuten.

2

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat von Nähe und Distanz, persönlich und digital?

Wir beobachten seit Beginn der Krise, dass physische Meetings nicht immer notwendig sind für eine gute Zusammenarbeit oder eine gute Kundenbetreuung. Für die Zukunft können und wollen wir uns daher von der reinen Präsenzmeetingkultur lösen. Dies betrifft aber nicht nur die Kundenbereiche, sondern auch den Recruitingprozess oder das Onboarding von Mitarbeitern. Da läuft vieles bereits digital, schon vor Corona war das so. Durch die Krise werden wir uns möglicherweise sehr zügig in Richtung eines komplett digitalen Recruitingprozesses und eines großteils digitalen Onboardings bewegen.

3

Werden FinTechs und BigTechs im Vergleich zu etablierten Banken von der Krise profitieren?

Es ist schwer, Chancen und Risiken der einzelnen Branchen gegeneinander abzuwägen, auch vor dem Hintergrund, dass einzelne Länder unterschiedlich stark von Corona betroffen sind. Für die BigTechs wird relevant sein, wie sich Corona langfristig auf die Wertschöpfungskette auswirkt, ob es beispielsweise zu Produktionsengpässen kommt. Einige BigTechs wie Amazon könnten von zunehmenden Bestellungen profitieren. Apple und Google bekommen womöglich Probleme, wenn Lieferkette und Wertschöpfung unterbrochen werden. Oder aber sie profitieren von steigender Nachfrage nach Mobile Payment und Services. Auch bei den FinTechs gibt es unterschiedliche Entwicklungen. Einige werden die Krise nicht überstehen, weil etwa Finanzierungsmöglichkeiten verloren gehen oder ihre Leistungen nicht mehr nachgefragt werden. Andere könnten von dem mobilen Boom profitieren, weil jetzt auch die Menschen, die bisher noch in die Filiale gegangen sind, mehr über Mobile Banking lernen. Wir Banken sehen eine steigende Nachfrage nach digitalen Services. Das kann perspektivisch eine Chance sein.

4

Was hat sich mit Blick auf Ihre Mitarbeiter verändert?

Seit rund sechs Wochen arbeiten mehr als 90 Prozent der DZ BANK Mitarbeiter von zu Hause aus. Unsere IT hat früh erkannt, dass Corona für die IT-Infrastruktur eine ganz neue Herausforderung darstellt. Ihrem unermüdlichen Einsatz verdanken wir es, dass allen Mitarbeitern von Beginn an stabile Systeme und Unterstützung rund um die Uhr zur Verfügung standen. Über alle Fachbereiche hinweg erlebe ich ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft, Zusammenhalt und Motivation. Aber auch auf Seiten der Genossenschaftsbanken ist die Leistungsbereitschaft enorm groß. Alle wollen ihren Kunden helfen. Viele haben trotz Pandemie und eigenen Schutzmaßnahmen spezielle Taskforces aufgestellt, um die vielen Anfragen zügig beantworten zu können. Institute haben auch Wochenendarbeit eingeführt, um für ihre Kunden da sein zu können.

5

Wie ist die Krisenbekämpfung der Politik in Deutschland aus Sicht der Kreditwirtschaft zu bewerten?

Als Vertreter der Genossenschaftlichen Finanzgruppe begrüßen wir ausdrücklich den Schutzschild, den die Bundes- und Landesregierungen zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen aufgespannt haben. Die Politik hat in einer nie da gewesenen Schnelligkeit und Geradlinigkeit reagiert und wirksame Hilfestellungen gerade auch für die Unternehmen des Mittelstandes und die dortigen Arbeitsplätze geschaffen. Die Wucht der Pandemie erfordert gleichwohl weitere Anstrengungen und Maßnahmen, damit die Unternehmen und besonders der Mittelstand über diese Krisenzeit kommen. Es ist alles dafür zu tun, das mittelständische Rückgrat der deutschen Wirtschaft zu erhalten, damit dieses nach dem Abebben der Krise sehr rasch wieder seinen tatkräftigen Beitrag zur wirtschaftlichen und sozialen Gesundung unseres Gemeinwesens leisten kann.

6

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

Unsere Gesellschaft wird sich umfassend verändern. Wir werden näher zusammenrücken, Nachbarschaft und Solidarität werden einen noch höheren Stellenwert haben als heute. Dabei wird sich gleichzeitig die Art verändern, wie sich die Menschen begrüßen und begegnen. Ich bezweifle, dass Händeschütteln nach Corona nochmal zur Gewohnheit wird. Im wirtschaftlichen Kontext werden wir weniger Outsourcing und mehr Produktion vor Ort sehen – eine wahrscheinliche Lehre aus dieser Krise. Im Arbeitsleben werden wir mehr Flexibilisierung erleben, sowohl was Arbeitsformen – mobiles Arbeiten – als auch Arbeitszeiten betrifft. Ob es die bisherigen Hierarchien noch braucht, wird sich zeigen – ich vermute nicht. Schon heute beobachte ich ein voranschreitendes Einbrechen vieler Silos, die es gerade in Großkonzernen an einigen Stellen gibt. Die Krise zeigt uns gerade sehr plastisch, welche vermeintlich unverzichtbaren Strukturen und Prozesse wirklich sinnvoll und notwendig sind.

7

**Dr. Verena
Volpert**

Was ist die derzeit stärkste Belastung, die die Corona-Pandemie für Ihr Haus mit sich gebracht hat?

Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung des Privat- und Firmenkundengeschäfts nachhaltig beschleunigen?

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat von Nähe und Distanz, persönlich und digital?

**Bereichsleiterin Finanzen
E.ON SE**

In unserem Fall sind die organisatorischen Belastungen vordringlich. Die Energieversorgung muss auch und besonders in solchen Zeiten perfekt sichergestellt sein.

Das war bisher schon ein großes Thema für uns, das jetzt noch wichtiger wird.

Bereits heute sind die digitalen Medien ganz wichtig für die Kundenbindung in unserer Branche.

Dr. Verena Volpert leitet seit 2006 den Finanzbereich des E.ON-Konzerns. Zuvor war sie in entsprechender Funktion bei Bertelsmann tätig. E.ON ist eines der weltweit größten privaten Strom- und Gasunternehmen. Als Bereichsleiterin Finanzen ist Frau Dr. Volpert für Treasury, Corporate und Structured Finance, Asset Management und Versicherungen des Konzerns zuständig.

1

2

3

Gibt es spezifische Veränderungen für Ihre Finanzierung?

Nein. Wir waren bisher schon immer eher konservativ unterwegs. Dafür zahlt man eine Risikoprämie – aber man bekommt dafür auch eine höhere Sicherheit. Man sieht aber auch mit Blick auf verschiedene Branchen wie z.B. Luftverkehr, dass man sich als einzelnes Unternehmen auf gewisse Fälle gar nicht vorbereiten kann.

Was hat sich mit Blick auf Ihre Mitarbeiter verändert?

Nach wie vor ist der größte Teil der Mitarbeiter in den Verwaltungspositionen im Home Office. Wichtigste Kommunikationsinstrumente sind Telefon- und Videokonferenzen sowie natürlich alles rund um E-Mails und andere Formen des elektronischen Austauschs. Wir haben gesehen, dass die Tagesarbeit auch via Home Office perfekt erledigt werden kann. Anders ist dies, wenn neue Themen auftauchen. Je unstrukturierter die Themen, desto wichtiger ist ein persönlicher Austausch.

Wie ist die Krisenbekämpfung der Politik in Deutschland aus Ihrer Sicht zu bewerten?

Sehr gut. Die Politiker haben frühzeitig, entschlossen und transparent reagiert. Natürlich kann man ex post und bei einzelnen Details immer etwas finden, was man hätte besser machen können. Dies ist aber keine faire Betrachtung. Also: Insgesamt haben die Politiker in Anbetracht der Umstände wirklich gute Politik gemacht.

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

Wir werden dann hoffentlich gesehen haben, dass man auch mit solchen Krisen einigermaßen zurecht kommen kann. Man muss schnell Maßnahmen ergreifen und darf nicht ängstlich sein. Man wird aber nicht jedes Unternehmen retten können, das muss man akzeptieren.

4

5

6

7

Daniel Zakowski

CFA
Vice President Marketplace funding
auxmoney GmbH

Daniel Zakowski betreut seit 2016 die institutionellen Investoren bei auxmoney, dem führenden Kreditmarktplatz in Kontinentaleuropa. Als Chief of Staff to the CEO leitet er zudem strategische Projekte. Zuvor war er mehrere Jahre Unternehmensberater bei BCG und Deloitte, in Düsseldorf und New York, USA. Hier hat er sich auf Risikomanagement, Aufsichtsrecht und CFO Services fokussiert. Daniel Zakowski hat Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum studiert (Diplom-Ökonom).

Banken erhalten derzeit eine Flut von Kreditanträgen. Wie gelingt die Kombination von solider Prüfung und schneller Hilfe? Drohen in den nächsten Jahren erhebliche Belastungen?

Unsere Scoring-Expertise und der Einsatz von Technologie ermöglichen eine differenzierte und individuelle Bewertung von Kreditanfragen. Hochautomatisierte, digitale Prozesse ermöglichen die Bearbeitung von hohen Anfragevolumina. auxmoney ermöglicht so schnellen, einfachen, komplett digitalen Zugang zu Krediten. Die Risikomanagementsysteme werden kontinuierlich überwacht und makroökonomische Entwicklungen und Erwartungen in der Parametrisierung berücksichtigt.

1

Inwiefern wird die Krise die Digitalisierung des Privat- und Firmenkundengeschäfts nachhaltig beschleunigen?

Kunden haben auf einen Besuch der Bankfiliale und den physischen Kontakt zu Bankberatern in den letzten Wochen verzichten müssen. Viele Kunden haben die positive Erfahrung gemacht, dass sich Bankgeschäfte auch problemlos online abschließen lassen. Diese positive Erfahrung wird das Kundenverhalten langfristig dahingehend beeinflussen, dass Kunden digitale Angebote nicht mehr nur als wünschenswert ansehen, sondern von Finanzdienstleistern schlichtweg erwarten (Must-Have statt Nice-to-have). Banken und Finanzdienstleister müssen diesem veränderten Kundenverhalten gerecht werden, wobei FinTech-Unternehmen hier einen prozessualen Vorsprung genießen und Legacy-Systeme kein Thema sind.

2

Wie gelingt künftig Kundenbindung im Spagat von Nähe und Distanz, persönlich und digital?

Nähe zu Kunden und physische Distanz sind kein Widerspruch. Persönliche Beratung und ein hohes Service-Level bei digitalen Angeboten sind genauso wichtig wie bei klassischem Filialgeschäft. Hierbei wollen wir dem Kunden zur richtigen Zeit die entsprechenden Lösungen anbieten.

3

Werden FinTechs und BigTechs im Vergleich zu etablierten Banken von der Krise profitieren?

Unsere Erwartung ist, dass FinTechs in dieser Krise durch passende Angebote und schnelles Handeln positiv auf sich aufmerksam machen können. Als FinTech-Unternehmen bieten wir digitale Lösungen an, die zur Bewältigung der Krise dringend benötigt werden. Wir beobachten bereits jetzt, dass unsere digitale Expertise bei vielen zentralen Stakeholdern gefragt ist.

Was hat sich mit Blick auf Ihre Mitarbeiter verändert?

Wir konnten proaktiv und früh mit den aktuellen Umständen umgehen. Unsere Prozesse waren bereits vorher auf Skalierbarkeit ausgerichtet, digitale Zusammenarbeit ist bei uns die Regel. Wir ermöglichen es Mitarbeitern im Home Office zu arbeiten und setzen auf verstärkte interne Kommunikation, beispielsweise über Townhalls.

Wie ist die Krisenbekämpfung der Politik in Deutschland aus Sicht der Kreditwirtschaft zu bewerten?

Die Politik hat entschlossen und zügig gehandelt. Es wurden viele Maßnahmen auf den Weg gebracht, um wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie abzuschwächen. Neben bekannten Instrumenten wurde beispielsweise mit der Selbstständigen-Soforthilfe unbürokratisch und kurzfristig geholfen. Insbesondere bei innovativen Hilfen sollte die Politik auch auf die Expertise digitaler Akteure zurückgreifen, um eine schnelle, zielgerichtete und sichere Umsetzung zu ermöglichen.

Wenn wir in zehn Jahren zurückblicken: Was wird die wichtigste Konsequenz aus der Krise gewesen sein?

Auch wenn wir uns aktuell noch am Anfang der Pandemie befinden, sind einige Trends bereits jetzt erkennbar: gesellschaftliche Solidarität insbesondere in Form von kreativen und lokalen Initiativen, eine Beschleunigung der Digitalisierung beispielweise im Schul- und Universitätswesen sowie die Vorteile einer sozialen Marktwirtschaft.

4

5

6

7



the sky
is always
blue

wissen und handeln 19 **nähe?**

juni 2020. issn 1611-3845

herausgeber prof. dr. stephan paul

photos kirill sharkovski, lalocracio,
grigorios moraitis, tobiasjo, haizhanzheng,
victor korchenko, ugurhan, arminstautberlin,
baloncici, jodi jacobson, eric bergeri, tampatra

gestaltung nodesign.com



