Inflation

EZB verliert Deutungshoheit

Die jüngst zu Ende gegangenen Tarifverhandlungen im deutschen Bauhauptgewerbe galten als die schwierigsten und komplexesten seit langer Zeit. Für die Beschäftigten hat sich das Warten aber definitiv gelohnt: Ein sattes Plus von 6,2 Prozent im Westen und sogar 8,5 Prozent im Osten Deutschlands erreichte die IG BAU, zuzüglich hoher Einmalzahlungen. Es ist nur ein Exempel von vielen, bei denen Gewerkschaftsvertreter derzeit mit breitem Grinsen aus Tarifrunden kommen. Es sei ihnen und den davon profitierenden Arbeitnehmern natürlich vergönnt, auch wenn einem aus der gesamtwirtschaftlichen Vogelperspektive dabei durchaus etwas mulmig zumute werden kann: Sind das etwa schon die ersten Anzeichen für eine gefährliche Preis-Lohn-Spirale, in der sich nach den Preisen schließlich auch die Löhne über Zweitrundeneffekte beziehungsweise ständige Anpassungsreaktionen von Unternehmen und Haushalten gegenseitig in die Höhe schaukeln?

Die Debatte darüber ist jedenfalls in vollem Gange. So schätzen einer Umfrage mehrerer deutscher Wirtschaftsverbände zufolge 84 Prozent der 800 befragten Unternehmen die Gefahr eines solchen Teufelskreises für 2022 als „groß" beziehungsweise „sehr groß" ein. „Tritt nicht bald eine Trendwende bei der Preisentwicklung ein, werden die Arbeitnehmer verständlicherweise höhere Löhne fordern. Dann käme die Inflation erst richtig in Fahrt", klagte unlängst Reinhold von Eben-Worlée, Präsident der Familienunternehmer, gegenüber der Wirtschaftswoche. Christine Lagarde und ihre Kollegen haben derzeit alle Hände voll zu tun, derartige Sorgen einigermaßen zu zerstreuen. Auf der jüngsten Ratssitzung etwa führte sie einmal mehr so ziemlich alle nur denkbaren Einmaleffekte, Nachholeffekte und Basiseffekte ins Feld, um das Narrativ des vorübergehenden Inflationsdrucks aufrechtzuhalten.

Doch die Deutungshoheit scheint der EZB so langsam aber sicher zu entgleiten. Vor allem am Kapitalmarkt ist das Sentiment mittlerweile gekippt: Dort liegen die Inflationserwartungen für die kommenden fünf Jahre seit Kurzem erstmals bei über 2 Prozent. Das wiederum sorgt für Unruhe und höhere Risikoprämien an den Anleihemärkten, denn es steigt die Wahrscheinlichkeit für geldpolitische Straffungsmaßnahmen. Die Verzinsung der zehnjährigen italienischen Staatsanleihe etwa stieg zu Novemberbeginn deutlich von rund 100 auf knapp 140 Basispunkte, anschließend griffen Anleger aber wieder zu, was die Risikoprämie auf den äußerst niedrigen Pandemie-Durchschnittswert von gut 100 Basispunkten zurückbrachte. Ganz ähnlich war die Entwicklung in den übrigen Ländern der europäischen Peripherie.

Dieses „Luftholen" am europäischen Rentenmarkt dürfte letztlich aber dennoch nur ein Vorgeschmack auf das sein, was passiert, wenn das Pandemie-Notfallankaufprogramm PEPP der EZB tatsächlich ausläuft – nämlich eine spürbare Zunahme der Volatilität. Doch da muss die EZB jetzt einfach durch. Zum einen ist es Mario Draghis Job, die Refinanzierungskosten Italiens niedrig zu halten (was ihm übrigens bislang sehr gut gelingt), zum anderen darf das Inflationsrisiko inzwischen wirklich nicht mehr auf die leichte Schulter genommen werden. Die Preise eilen allerorten von Hoch zu Hoch. Kommen jetzt noch die beschriebenen Zweitrundeneffekte über die Löhne hinzu, dann läuft man schnell Gefahr, dass die Situation entgleitet. Es braucht also endlich ein erstes, starkes geldpolitisches Zeichen, und zwar unmittelbar auf der anstehenden finalen Sitzung dieses Jahres am 16. Dezember. Alles andere als die verbindliche Ankündigung eines PEPP-Ausstiegs bis März 2022 käme einer Bankrotterklärung gleich. P.H.

Genossenschaftsbanken

Filiale oder nix!

„Thiago oder nix" soll Ex-Bayern-Trainer Pep Guardiola zu den Vorstandsverantwortlichen damals gesagt und so seine Wertschätzung für den spanischen Mittelfeldstrategen zum Ausdruck gebracht haben. Bei der Frankfurter Volksbank stehen zwar keine Fußballer mehr (das Sponsoring des FSV Frankfurt wurde vor einigen Jahren beendet), dafür aber die Kunden und damit auch die Filialen hoch im Kurs. Entsprechend wird hier kräftig investiert. Im Rahmen des Zukunftsprogramms „#MehrBank" wurde zum einen eine neue Mehrwertplattform geschaffen, mit der die Wertschöpfungskette erweitert und vertieft werden soll.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Zum anderen ist es vorbei mit klobigen Schaltern, dicken Trennwänden aus Glas zwischen Bankmitarbeiter und Kunde und möglichst wenig echtem persönlichem Kontakt. An deren Stelle rückt eine offene Filialstruktur als Begegnungstätte. Ganz neu ist das alles nicht. Das haben andere Institute vor der Frankfurter Volksbank auch schon probiert.

Aber es ist eine erfrischende Abwechslung zu den anhaltenden Diskussionen um Sparmaßnahmen, Restrukturierungsprogramme, Mitarbeiterabbau und Filialschließungen. „Die Filiale ist für ein Haus wie unseres nach wie vor wichtig, und wird das auch eine ganze Zeit lang noch bleiben", betont Eva Wunsch-Weber. „Aber die Filiale muss die Schnittstelle zur digitalen Welt werden." Und das gilt laut der Vorstandsvorsitzenden sowohl für Privatkunden wie auch die Gewerbekunden. Vorbild sind ein wenig die Apple Stores. Kommunikation rückt in den Mittelpunkt. Bankmitarbeiter haben keinen festen Arbeitsplatz mehr, sondern sollen aktiv auf die Kunden zugehen. Im Mittelpunkt der neuen Filialstruktur steht ein großer Tisch, an dem Berater und Kunden Platz nehmen können. Nur bei Bedarf zieht man sich in eines der abgetrennten Beratungszimmer zurück. Und das alles dann, so weit es die Regulatorik erlaubt, papierlos via Laptop, damit auch keine Medienbrüche mehr entstehen. Interessant: Kunden können sich auch einfach nur beraten lassen und dann online abschließen. Und selbst Nichtkunden sind willkommen. „Jeder Kundenkontakt ist wichtig, denn wir können dann mit unserem Angebot überzeugen, Kunden binden und Neukunden gewinnen", sagt Vorstandsmitglied Ralf Pakosch.

Bis Ende 2022 sollen 16 der insgesamt noch 91 besetzten Filialen derart umgestaltet werden. Weitere 17 Filialen sind bereits Finanzpunkte, die gemeinsam mit der Taunus-Sparkasse betrieben werden, sodass laut Wunsch-Weber „Ende 2022 rund 30 Prozent unserer Filialen auf dem neuesten Stand sind". Mit diesem starken Filialnetz will sich die Frankfurter Volksbank von Fintechs und Online-Banken abheben.

Ergänzt wird all das durch einen neuen Internetauftritt, eine „Plattform für Zukunftsthemen", wie die Vorstandsvorsitzende es nannte. Hier dreht sich viel um das Megathema dieser Tage, den Klimawandel. Es finden sich Stichworte wie E-Mobilität, energetisches Sanieren und natürlich der neu entwickelte Nachhaltigkeitskompass, mit dem Kunden ihr eigenes Ökoprofil erstellen können. In Zeiten dringend notwendiger und kaum erfasster Daten zur nachhaltigen Transformation in den Unternehmen ein kluger Schritt. Im Money-Management finden sich ebenfalls zukunftsweisende Stichworte wie Blockchain oder Krypto.

Es bleibt festzuhalten: Die Frankfurter Volksbank hält an ihren Filialen fest, in Kombination mit einem ausgetüftelten Omnikanalangebot. Ob die Kunden das annehmen und bereit sind, mehr in beratungsintensive Produkte des Instituts und damit in das wichtige Provisionsgeschäft zu investieren, wird wie meist erst die Zukunft zeigen. Aber der Ansatz ist erfrischend und verspricht einiges.

Plattformen

Freund oder Feind?

Mit den milliardenschweren Corona-Programmen haben viele Unternehmen den dringend benötigten Spielraum bekommen, um die unmittelbaren Folgen von Lockdowns zu überbrücken. Doch zum Aufatmen bleibt keine Zeit: Mehr denn je wird Liquidität zum entscheidenden Kriterium, um wieder mehr Fahrt aufnehmen zu können. Erschwerend kommt hinzu, dass strategische Lieferanten vor den gleichen Schwierigkeiten stehen. Denn Maßnahmen wie die Verlängerung von Zahlungszielen können insbesondere für kleinere Lieferanten schnell das Aus bedeuten. Für viele Unternehmen kann hier Supply Chain Finance, kurz SCF, Abhilfe schaffen. Richtig umgesetzt, können nämlich sowohl Lieferanten als auch die jeweiligen Abnehmer profitieren.

Möglich wird dies durch eine Finanzierung in Höhe des vereinbarten Kaufpreises, für die der Käufer sein im Vergleich zum Lieferanten meist besseres Rating nutzt. Der Lieferant erhält daraus sofort den abgezinsten Kaufpreis. Der Käufer wiederum zahlt am Ende im Rahmen der von ihm gewünschten Frist den vereinbarten Kaufpreis an die finanzierende Bank. So erreicht er die angestrebte Verbesserung seiner Finanzkennzahlen und weiß gleichzeitig seinen Lieferanten auf der liquiditätsmäßig sicheren Seite – eine klassische Win-win-Situation, weshalb die Relevanz von SCF im Verlauf der Pandemie durchaus weiter zunehmen dürfte.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Aufgesetzt und strukturiert wird SCF in Kooperation mit Plattformen unterschiedlicher Fintech-Unternehmen. Wo auch sonst? Bei den klassischen Finanzinstituten herrscht ja schließlich noch jede Menge Nachholbedarf an der Digitalisierungsfront! Die jungen Player können das also viel leichter abbilden. Da die Bindung an eine einzige bankeigene Plattformlösung zudem bedeuten würde, dass ein Unternehmen nicht so schnell auf Preis- oder Risikoänderungen reagieren kann, wünschen sich auch immer mehr Firmenkunden mittlerweile Plattform- anstatt Monobanklösungen, so die Studie „Innovation in Supply Chain Finance" des Beratungsunternehmens Aite-Novarica. Lediglich 14 Prozent würden eine reine Bankenlösung bevorzugen, während sich 42 Prozent für eine Plattformlösung aussprechen und 34 Prozent eine Kombination aus Bank und Plattform favorisieren.

Und trotz des zunehmenden Wunsches der Kunden zu mehr Unabhängigkeit und Wahlfreiheit soll aber natürlich der enge Draht im Sinne einer Geschäftsbeziehung zur Hausbank aufrechterhalten werden. Doch ist die Plattform eher ein Freund oder ein Feind für die Institute? Sobald ein Unternehmen tief in die Plattformwelt eingetaucht ist, sinkt die Wahrscheinlichkeit, für eine Monobanklösung zur Hausbank zurückzukehren, enorm. Insofern könnten viele Plattformen im Laufe der Zeit die Institute aus der für sie wichtigen Kundenbeziehung herausdrängen. Daher sollten die Fintech-Unternehmen als Anbieter dringend daran arbeiten, ihr Angebot bankenfreundlicher zu gestalten. Das Gute ist aber, dass viele Plattformen als Kandidaten zur Verfügung stehen und die Banken damit also eher die Qual der Wahl haben. Die Finanzinstitute können jetzt noch eine aktive Rolle bei den Entwicklungen spielen und mit beeinflussen, welche Plattformmodelle sich im Markt durchsetzen werden. Dann könnte man am Ende vermutlich doch eher von einem Freund sprechen.

Wettbewerb

Zeit für Veränderung

Die europäischen Banken haben sich angesichts der Covid-19-Pandemie als widerstandsfähig erwiesen. Doch trotz boomender Märkte und einer derzeit niedrigen Anzahl von Kreditausfällen bietet sich für die Bankenlandschaft noch kein Anlass zum Ausruhen. Denn Europas Banken hinken im internationalen Wettbewerb hinterher, so die aktuelle Studie „Transforming European Banks" von PwC und Strategy&, der Strategieberatung von PwC. Das Kurs-Buchwert-Verhältnis europäischer Banken fällt nämlich laut der Studie mit 0,6 bis 0,8 deutlich geringer im Vergleich zu Akteuren in den USA und Asien aus. Insbesondere deutsche Banken bilden hier mit Werten von 0,3 bis 0,5 eines der Schlusslichter in Europa. Das bedeutet für europäische Institute ein erhebliches ungehobenes Wertpotenzial: Mit einer Annäherung an das Niveau der US-Banken könnte die Marktkapitalisierung börsennotierter europäischer Banken um bis zu 600 Milliarden Euro steigen.

Um dieses Potenzial heben zu können, sind die Institute allerdings dazu angehalten, eine tiefgreifende Neuausrichtung durchzuführen: „Europäische Banken sollten einen radikalen Umbau ihrer Geschäftsmodelle anstreben. Mit besser skalierbaren Plattformen können Banken mehr Geschäft zu niedrigeren Kosten realisieren. Gleichzeitig gehört zur umfassenden Neuausrichtung des Geschäftsmodells auch, das Thema Nachhaltigkeit konsequent in den Fokus zu nehmen", erklärt Dr. Philipp Wackerbeck, Global Head of Financial Services bei Strategy&.

Dass sich Banken aufgrund neuer Marktteilnehmer und veränderter Kundenbedürfnisse verändern müssen, ist allerdings wahrlich nichts Neues. Ebenso bekannt ist, dass die Institute für diese Transformation vor allem Kosten senken müssen. Nach den Berechnungen von PwC und Strategy& ließen sich aber die operativen Kosten von Banken schon innerhalb von drei bis vier Jahren um bis zu 40 Prozent reduzieren, wobei die meisten Ergebnisse bereits in den ersten zwei bis drei Jahren erzielt werden können: Kurzfristig durch taktische und schnell umsetzbare Maßnahmen (5 bis 10 Prozent), mittelfristig durch die selektive Straffung des Geschäftsmodells zur sukzessiven Steigerung der Profitabilität einzelner Geschäftszweige (15 bis 20 Prozent) und langfristig durch radikale Neukonzeptionierung des Geschäftsmodells (30 bis 40 Prozent).

Sparmaßnahmen allein reichen für die Neuausrichtung allerdings nicht aus. Es geht nämlich nicht darum sich gesund zu schrumpfen, sondern auf intelligente Weise Erträge zu generieren. Europäische Banken sollten daher schnellst-

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

möglich damit beginnen, die seit Langem klaffende Lücke zwischen ihren Erträgen und den Kapitalkosten zu schließen, indem sie insbesondere ihr Aufwand-Ertrag-Verhältnis durch bessere Skalierungsmöglichkeiten optimieren.

Eine echte Chance für die europäische Bankenlandschaft insgesamt ergibt sich hier mit Blick auf ESG: Denn wenn die Häuser sich beim Thema Nachhaltigkeit konsequent im internationalen Markt positionieren, dann können sie – während beispielsweise beim Kapitalmarktgeschäft US-Banken oder asiatische Institute das Geschehen dominieren – verhindern, dass man in Zukunft noch an ihnen vorbeikommt. Viele Banken sind hier aber auch schon sehr aktiv geworden. Jetzt gilt es also, die schon beschlossenen Umbaupläne der kommenden Jahre konsequent umzusetzen und sich in Sachen ESG an die Spitze zu setzen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Instituten aus den USA sowie Asien zu erarbeiten. Denn es ist an der Zeit für ein stärkeres europäisches Image.

Persönliches

Zum Tod von Hilmar Kopper

Kindliche Vorstellungen mögen zwar durchaus unangemessen erscheinen, wenn es um Existenzielles geht, aber schön sind sie doch. Wenn Hilmar Kopper, der soeben im Alter von 86 Jahren gestorben ist, in diesen trüben Tagen auf der langen Bank der Banker neben Wolke sieben Platz gefunden hat, könnte ihn Hermann Josef Abs, der da oben auch auf das Jüngste Gericht zu warten hat, gewiss gleich nach seiner ewigsten Hinterlassenschaft auf Erden fragen. Nach den Peanuts natürlich. Und Kopper würde dann auch den berühmtesten Altvorderen seines irdischen Hauses darauf hinweisen können, dass dieser sein Fauxpas zu ein paar Pleite-Milliönchen nirgends sonst in der richtig großen Bankenwelt einer gewesen wäre. Richtig. Dass aber ein Deutschbanquier in den späten neunziger Jahren ihn so nebenbei und bedenkenfrei „beging", kann vielleicht doch etwas hinterhältig erklärt werden.

Wer sich nämlich noch zu erinnern glaubt, wie gewaltig der Vorstandssprecher Alfred Herrhausen als Koppers unmittelbarer Vorgänger die deutsche Behäbigkeit der Großbank aufgescheucht hat und sie in die Zuständigkeit für das Weltgeschehen beorderte, der darf Hilmar Kopper glauben: Die Pleite des Immobilienbetrügers Schneider fiel just in die Zeit, in der auch die Deutsche Bank nur eine Zukunft als Global Player als erstrebenswert postulierte. Als angelsächsischer Global Player selbstverständlich. Die Zukunft als Investmentbank dieses Anspruchs und dieses Zuschnitts mit ihren aus heutiger Sicht so bedenklichen Großfunktionen sind gewiss auch Hilmar Kopper anzulasten. Auch er hat sich geirrt. Und dieser „historische Irrtum" belastet die letzte deutsche Großbank streng genommen bis heute.

Dabei entbehrt es nicht der Pointe ihrer immer noch fortzusetzenden „Neuaufstellung" in den letzten und in den folgenden Jahren, dass der Macher jetzt wieder jemand ist, der die Bank von Jugend an kennt. Ein Eigengewächs also wiederum. Kopper hat aber darüber hinaus direkte Erfahrungen im niederrheinischen Sparkassenwesen gehabt. Als ihn einst Hans-Peter Krämer als Vorstandschef der Kreissparkasse Köln zu einem Diskussionsabend einlud, strotzte er geradezu vor Sympathieworten für die öffentlich-rechtliche Konkurrenz, die doch Kollege Rolf E. Breuer gerade als „Krebsgeschwür" des nationalen Bankwesens diffamiert hatte.

Hilmar Kopper ist mit seiner ostelbischen Gestalt nicht ungerne ein auffallender Zeitgenosse gewesen. Wenn er bei den Kreditpolitischen Tagungen dieser Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen sehr gemessenen Schrittes durch den Hermann-Josef-Abs-Saal der alten Deutschen Bank ging, wussten er und das Auditorium, wer der Hausherr war. Aber auch dieses: Als bei einer der großen Bilanzpressekonferenzen die ganze Akkustik des feinen Hauses zusammenbrach, hat er sich auf die Treppenstufen der Bühne gesetzt – und um Kaffee gebeten. Die verantwortliche Orga für den Technikausfall soll dem Vernehmen nach zu diesem Zeitpunkt bereits nicht mehr zu den Bankmitarbeitern gehört haben.

Bis in die jüngsten Tage hinein erscheinen jetzt Nachrufe zu den außerordentlich intensiven Mitgliedschaften und Ehrenämtern, die Hilmar Kopper auf sich genommen hat. Klar, ein Großbanker, voll im „Netzwerk" zu Geld und Einfluss, der ziert. Aber er wusste und wollte immer auch etwas einbringen. Auch diese Redaktion ist ihm nicht nur zu Dank verpflichtet. Sondern sie dankt ihm. K.O.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH