



Stiftungsvortrag von Rainer Neske vom 02.07.2020 zum Thema "Banking unter dem Eindruck von Corona"

Die Covid-19-Pandemie hat natürlich auch die Vortragsreihe der Stiftung Kreditwirtschaft hart getroffen. Von den eigentlich vier geplanten Vorträgen des Sommersemesters 2020 mussten zwei Events verschoben werden, da diese in den Hochpunkt des Lockdowns gefallen waren. Dennoch konnte die Stiftung ihren Vortragsinteressierten eine Alternative bieten. Die erste war der digitale Vortrag von Herrn Schleweis vom DSGVO, auf den der zweite digitale Vortrag in der Geschichte der Stiftung Kreditwirtschaft am 2. Juli 2020 folgte. Referent war Rainer Neske, Vorstandsvorsitzender der Landesbank Baden-Württemberg, mit seinem Vortrag zum Thema "Banking unter dem Eindruck von Corona".

Der Vortrag von Herrn Neske und die anschließende Diskussion mit Fragen aus dem Chat wurde dieses Mal per Livestream über YouTube übertragen. Den Auftakt zur Veranstaltung machte aber wie gewohnt Prof. Burghof, der den Referenten zunächst vorstellte. Den gebürtigen Münsteraner Neske zog es schon früh in den Süden nach Karlsruhe, wo er an der Technischen Hochschule Karlsruhe (das heutige KIT), Informatik mit Schwerpunkt Betriebswirtschaft studierte. 1990 begann seine Karriere bei der Deutschen Bank. Hier durchlief er verschiedene Stationen bis hin zum Mitglied des Vorstandes. Seit 2016 ist Herr Neske Mitglied des Vorstandes der LBBW und seit November 2016 Vorsitzender des Vorstandes.

Herr Neske eröffnete seinen Vortrag mit einem kurzen Überblick über die LBBW. Diese sieht sich als mittelständische Universalbank mit rund 250 bis 280 Milliarden Euro Bilanzsumme, was sie zur fünftgrößten Bank Deutschlands macht. Neben dem historischen Hauptsitz in Stuttgart, ist die LBBW auch mit Niederlassungen in Mainz, Karlsruhe und Mannheim vertreten und vor allem ein Finanzpartner für den deutschen Mittelstand. Um diesen Kern schließen sich dann börsennotierte Konzerne, institutionelle Kunden, Sparkassen und Privatkunden.

Mit ihrem Geschäft ist die LBBW in allen westlichen Märkten vertreten. Blickt man auf die Weltkarte hat die die LBBW Büros von Singapur und Peking (was vor allem dem Folgen der mittelständischen Kunden geschuldet ist) über Moskau und London bis nach Toronto, New York und Mexiko (den globalen Lieferketten der Automobilindustrie geschuldet).

Mit Bezug auf die Geschäftsstrategie verfolgt die Landesbank vier Ziele. Der erste ist der Fokus auf das Geschäftskundensegment, was historisch schon immer der Kern der LBBW war. Weiter werden die voranschreitende Digitalisierung und Nachhaltigkeit in den Fokus gestellt. Gerade bei diesen zwei Punkten muss laut Herrn Neske eine Bank auch mitgestalten. Digitalisierung wird bei der LBBW nicht als bloßer Kostenfaktor, sondern als Schnittstelle zum Kunden begriffen, während die Nachhaltigkeit im Finanzsektor kontinuierlich an Wert gewinnt. Wurde Nachhaltigkeit vor vier Jahren noch belächelt, ist dieser Aspekt heute in vielen Bereichen ein wichtiges Kriterium für viele finanzielle Entscheidungen. Katastrophen wie Fukushima haben gezeigt, dass nicht nachhaltige Geschäftsstrategien über Nacht ganze Unternehmenswerte vernichten können, während der nicht mehr bestreitbare Klimawandel vor allem zukünftig neue Herausforderungen schafft. Von einer regulatorischen Festschreibung von Nachhaltigkeitskriterien hält Herr Neske allerdings nicht viel und mahnt zur Vorsicht. Die Regulierung könnte so Parameter festsetzen, die sich andernfalls nicht am Markt etablieren würden und daher zu Fehlallokationen führen.

Der vierte Faktor ist die betriebliche Agilität. Banken müssen in ihrer inneren Strategie und Unternehmenskultur schnell und bereit zur Veränderung sein, um den sich stetig ändernden Kundenwünschen nachzukommen. Alle Punkte sollen dabei den Werten der Leistungsorientierung, Konsequenz und dem Verantwortungsbewusstsein folgen.



Laut Herrn Neske zahlt sich diese Strategie auch aus und die LBBW ist mit den Ergebnissen zufrieden. Die Kostenertragsrelation konnte kontinuierlich reduziert werden, während die Ertragsrate stieg. Die Kernkapitalquote konnte die LBBW in den vergangenen Jahren relativ konstant halten, obwohl in mehr Geschäft und dadurch mehr Volumen investiert wurde.

Und diese guten Ergebnisse kamen der LBBW dann zu Beginn des Jahres 2020 sehr zu gute. Mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie wurde die Welt von einem auf den anderen Tag auf den Kopf gestellt. Die Landesbank konnte diese massiven Veränderungen aber durch ihre solide Finanzlage gut verkraften und gestärkt in die Krise gehen. Was die Corona-Krise aber von anderen Krisen unterscheidet ist der umfassende Einfluss auf die Gesamtwirtschaft und auf die gesamte Gesellschaft.

Mit Blick auf die Banken ist zunächst die starke Volatilität auf den Kapitalmärkten in der Frühphase der Krise anzumerken. Die Preisfindung auf den Märkten war zwischenzeitlich komplett ausgesetzt, was zu erheblichen Spreads und Schwankungen führte. Nicht zuletzt die Rohstoffmärkte mit Negativpreisen auf Öl, stellten die LBBW und andere Institute vor nicht gekannte Sachverhalte. Banken mussten hier in der Lage sein, solche Schwankungen durch Risiko- und Liquiditätsmanagement in der Bilanz abzufedern.

Natürlich waren aber auch wie bei allen anderen Unternehmen die Mitarbeiter der LBBW selbst betroffen. Der Betrieb konnte jedoch nicht runtergefahren werden, sondern musste eher intensiviert werden. Privat- und Geschäftskunden der Bank waren in Stresssituationen, was einer direkten Kommunikation mit den Beratern bei der LBBW bedurfte. Bis erste Soforthilfen und Notkredite durch die Staatsbanken ausgezahlt wurden, mussten Geschäftsbanken mit neuen Kreditlinien einspringen und Liquiditätsengpässe überbrücken. Aber auch mittelfristig wird das Risikomanagement der Banken gefordert werden. Insolvenzen bedrohen Firmen, die auch weiterhin erhebliche Ertragseinbußen hinnehmen müssen und es gilt Geschäftsfelder zu identifizieren, die langfristig verschwinden werden und wo Unternehmen mit ihrem Eigenkapital auskommen.

Mit Blick auf die Regulierung berichtet auch Herr Neske von Erleichterungen während der Krise, die es den Banken ermöglichten, flexibel und schnell zu reagieren. Er merkt aber auch an, dass die Regulierung nicht an Jahreszeiten angepasst werden kann und dass das Ausmaß der Regulatorik nach der Krise in ein vertretbares New-Normal überführt werden muss.

Gerade dieses New-Normal sieht Herr Neske zum Abschluss seines Vortrags als den neuen Normalzustand, an den wir uns gewöhnen werden müssen. Nach seiner Einschätzung sind wir aus der Krise raus, der allerdings jetzt viele Dinge folgen, die wir so zuvor nicht kannten. Regionale Lockdowns, Wellenbewegungen und vielleicht auch ein neuer Impfstoff werden kommen, bevor es dann aber auch einen neuen Virus geben kann. Die Frage ist hier, wie sich alle Akteure, aber auch Banken, auf diese Aspekte einstellen. Hygienevorschriften, das Kundengeschäft, Rentabilität, Risikomanagement und Kosten müssen neu überdacht werden.

Herr Neske leitet aus den Gedanken vier Hypothesen ab, die nicht nur für Banken, sondern für alle Unternehmen und Wirtschaftsakteure gelten. Der "Digital Push" wird eine nächste Digitalisierungswelle bringen, die vor allem den Druck auf Nachzügler erhöht. "Re-Regionalisierung" wird Lieferketten kürzen und zu mehr Nationalstaat, Regionalität und weniger Reisen führen. Hier ergeben sich vor allem für die Europäische Union und den Euro Fragen. Als drittes werden insbesondere Staaten durch den "Green Deal" Nachhaltigkeit zur "conditio sine qua non" bei Investitionen und Subventionen machen. Die vierte Hypothese ist der "Need for Speed", der noch höheren Veränderungsdruck mit sich bringt und rasche Anpassungsfähigkeit überlebenswichtig macht.

Mit diesen vier Denkanstößen beendete Herr Neske dann seinen Vortrag und stellte sich den Fragen aus dem Publikum, die Prof. Burghof per Chat und E-Mail erreicht hatten. Die ersten Fragen zielten



hierbei vor allem darauf ab, wie genau Corona-bedingte Kreditausfälle die Eigenkapitalreserven der LBBW treffen könnten. Herr Neske betonte, dass man sich exakt mit dieser Fragestellung beschäftigen müsse, auch im Angesicht einer möglichen zweiten Infektionswelle. Die Verluste, die die Gesellschaft als solche erlebt hat, seien quasi nicht quantifizierbar, sowohl bei der Lebensqualität als auch wirtschaftlich. Das werde die Banken unweigerlich ebenfalls treffen, die Frage sei nur, in welcher Geschwindigkeit. Ein langfristiger Prozess ist bei Bankbilanzen relativ gesehen leichter zu verdauen als kurzfristige Absolutbeträge. Auch auf internationale Partner müsse man schauen. Während im asiatischen Raum sich die Situation ganz anders darstellt, droht in den USA ein massiver Absturz. Auch mit Blick hierauf müssten die Banken ihr Portfolio anpassen.

Danach sprach Prof. Burghof auch auf die Wirtschaftskrise 2008 an und dass im Zuge dieser Krise 2009 eine Erleichterung der Bilanzierung in den Unternehmen gewährt wurde. Er stellte die Frage, ob die Strategie der LBBW sei, Verluste schnell zu realisieren oder diese über eine lange Zeit zu strecken. Herr Neske sprach sich deutlich für eine Realisierung und ein aktives Zeigen der Verluste aus. Wenn man Probleme hinauszögert, fängt man oft zu spät damit an, Gegenmaßnahmen und aktive Maßnahmen in der Steuerung zu ergreifen. Für einen erfolgreichen Umgang mit der Krise seien hohe Eigenkapitalquoten in der Ausgangslage notwendig.

In diesem Zusammenhang ging Herr Neske auch auf von Prof. Burghof angesprochene Risikomodelle ein. Er betonte, dass Risikomodelle, die jetzt schon mit Eigenkapital hinterlegt sind, das Umgehen möglicher Verluste verhindern. Das Kapital ist möglicherweise an Stellen schon gebunden wo man es nicht braucht. Modelle wirkten seiner Ansicht nach nur prozyklisch verstärkend, wobei man sich in einer Krise auf die tatsächlichen Realitäten konzentrieren sollte. Vor allem im Rahmen von Stressszenarien müsse man sich vor einer Krise mit potentiellen Themen auseinandersetzen, um prohibitiv Reserven aufzubauen. Allerdings sollte hier darauf geachtet werden, besonders hohe Eigenkapitalquoten in den Fokus zu setzen und keine Modelle, die künstlich das Eigenkapital herunterdefinieren. Dies führe vor allem zur Fehlsteuerung in Nichtkrisenzeiten.

In Bezug auf Stresstests warf Prof. Burghof weiterhin die Frage auf, inwiefern diese auf eine solche Krise vorbereitet hätten. Hierzu äußert sich Herr Neske kritisch. Eine Krise trifft Banken und Unternehmen nämlich besonders dort, wo sie in Modellen nicht enthalten sind. Natürlich müsste sich mit Szenarioanalysen auseinandergesetzt werden, aber vor allem die jetzige Realität spiele eine Rolle.

Es kam weiterhin die Frage auf, ob es einen Moment in der bisherigen Corona-Krise gab, der die LBBW in eine kritische Situation brachte. Herr Neske wies hier auf die langfristig wirkende Krisenerfahrung aus dem Jahre 2008 hin. In Folge derer wurde Liquidität zur Verfügung gestellt, in Deutschland von staatlicher Seite durch Förderbanken. Dies habe dafür gesorgt, dass eine gewisse Resilienz schon vorhanden war. Zudem nannte er den Pragmatismus sowohl durch die EZB als auch von Seiten der Politik als wichtigen Faktor für den bisher relativ glimpflichen wirtschaftlichen Verlauf der Krise in Deutschland und in Europa.

Die Zuschauer waren außerdem an weiteren Ausführungen von Herrn Neske bezüglich der Umsetzung von "Need for Speed" oder den Implikationen der Nachhaltigkeit und Re-Regionalisierung interessiert. Herr Neske sieht im Bezug auf die Re-Regularisierung zwar keine massive Wellenbewegung und Tendenz Produktion zurück zu verlagern. Deutschland sei daher wohl auch kein Gewinner der Re-Regularisierung. Vor allem Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der Regulierung sei hier einer der strategischen Hebel. Nachhaltigkeit ist für Banken zwar eine gesellschaftliche Verpflichtung und auch aus der rational ökonomischen Sicht der Unternehmensführung wichtig, eine zentrale Regulierung, die somit auch zentral Wissen vorenthält, wäre allerdings aus der Sicht von Herrn Neske übertrieben.

Beim Thema „Need For Speed“ interessierte die Zuhörer vor allem die Frage nach der Realisierbarkeit. Dabei differenzierte Herr Neske: Bei gewissen Prozessen sei es nicht ratsam, „so schnell wie möglich“



zu handeln. Zahlungsverkehrstransaktionen sollen beispielsweise ohne Risiko ankommen. Dafür brauche es viel Sorgfalt und Sicherheit, die nicht mit dem Anpassungsdruck übereinstimme. Die Grundkultur in Unternehmen sollte zudem eine andere werden. Ziele und gemeinsame Rahmenvereinbarungen sind zu vereinheitlichen. Zudem muss Kompetenz jenseits von Hierarchiestufen aktiviert werden. Um diese neuen Strukturen durchsetzen zu können, brauche es klare Sanktionsmöglichkeiten für Fehlverhalten und das richtige Maß an Accountability.

Nach rund eineinhalb Stunden endete nach angeregter Diskussion die zweite digitale Veranstaltung der Stiftung Kreditwirtschaft im Sommersemester 2020. Unser Dank gilt Herrn Neske und seinem Team, die sich zu einem solchen digitalen Event bereit erklärt haben und unsere Veranstaltungsreihe um einen weiteren interessanten Vortrag ergänzt haben.

Marcel Gehring, M.Sc.
Marlina Koslowski, *B.A. cand.*