

Corona als Katalysator für Veränderungen

Lackmustest für die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen

Börsen-Zeitung, 24.9.2020

Die Corona-Pandemie hat bei einer großen Zahl von Unternehmen innerhalb kurzer Zeit zu einer erheblichen Einschränkung des operativen Geschäfts geführt. Der Grad der Betroffenheit variierte je nach Branchenzugehörigkeit. Das Außergewöhnliche der Covid-19-Situation liegt darin, dass die Pandemie als exogene Krise sowohl einen Angebots- als auch Nachfrageschock ausgelöst hat. So waren viele Zulieferer gleichsam „über Nacht“ nicht mehr in der Lage, ihre Lieferverpflichtungen zu erfüllen. Kombiniert mit einem signifikanten Rückgang oder sogar kompletten Ausfall der Nachfrage führte dies zu einem enormen Druck auf viele Unternehmen. Insbesondere der Nachfragerückgang ist dabei noch längst nicht überwunden und dürfte – je nachdem, wie schnell sich die konjunkturelle Erholung in Abhängigkeit vom Infektionsgeschehen vollzieht – noch einige Zeit anhalten.

Liquidität im Fokus

Die entstandene Situation hatte bei den betroffenen Unternehmen teilweise massive Auswirkungen auf das Working Capital und dementsprechend auch auf die Liquidität. Dies führte dazu, dass viele Unternehmen im Rahmen revolvernder Kredite innerhalb kurzer Zeit Ziehungen in unterschiedlicher Höhe und in unregelmäßigen Abständen vorgenommen haben. Einige haben auch neue oder temporär höhere Fazilitäten angefragt. Bemerkenswerterweise war die Nachfrage nach Back-up-Liquidität quer durch alle Branchen von Anfang an groß, auch bei solchen Unternehmen, deren Bilanzen und Geschäftsmodelle dies nicht unbedingt hätten vermuten lassen.

Zweifellos haben sich die vorhandenen Risikomanagement-Instrumente auf Bankenseite in dieser außergewöhnlichen Situation bewährt. Allerdings stieg speziell in den ersten Wochen der Coronakrise die



Von Alexander Gutmann ...

Managing Director Client Coverage bei ING Deutschland

Intensität ihrer Anwendung geradezu sprunghaft an. Grund war die hohe Zahl von Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen, die

vielen. Auch auf Bankenseite musste der Großteil der verfügbaren Ressourcen darauf verwendet werden, den Kunden zur Seite zu stehen, zugleich dabei aber auch die Risiken für das eigene Haus zu minimieren.

Dieser Einsatz wird sich auszahlen. Banken, die auf diese Weise ihre Kunden wirksam und partnerschaftlich unterstützt haben, haben die Beziehung gefestigt und die Grundlage für deren weiteren Ausbau gelegt. Dies ist umso bedeutsamer, als die Bestrebungen von Unternehmen infolge der Corona-Pandemie zunehmen dürften, sich aus der Abhängigkeit von wenigen

Hausbanken zu „befreien“ und die eigene Flexibilität zu erhöhen. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass die Philosophie des Plattform-Banking („Open Architecture“) im Firmenkundengeschäft dadurch einen deutlichen Schub erfahren wird, nachdem dieser Trend bereits vor längerer Zeit eingesetzt hat, zum Beispiel im Bereich Transaction Services.

Für Banken wird es immer stärker darauf ankommen, Teil solcher Expertise-Plattformen zu sein. Für Kreditinstitute ergibt sich daraus die Herausforderung, zum einen ihre strategische Positionierung zu schärfen. Zum Zweiten müssen sie geeignete Innovationspartner finden, mit denen sie solche Plattformen im Zusammenspiel verschiedener Kompetenzen bedienen können. Und zum

Fortsetzung Seite B6



... und Wouter Jansen

Director Corporate Lending bei ING Deutschland

zeitgleich Unterstützung benötigten. Kundennachfragen nach neuen Projekten beziehungsweise nach einem Ausbau der Beziehung sanken hingegen auf ein Minimum. Die Bekämpfung der unmittelbaren Folgen von Corona dominierte alle Akti-

Fortsetzung von Seite B5

Dritten sollten sie ihre eigene Digitalisierung vorantreiben.

Die Banken stehen zudem vor der Aufgabe zu analysieren, welche Auswirkungen Ereignisse wie die Corona-Pandemie langfristig auf die Geschäftsmodelle ihrer Kunden haben. Covid-19 und die daraus erwachsenden Folgen sind ein Lackmustest für die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen. Banken sollten sich dabei allerdings nicht nur auf die Analyse beschränken. Sie tun auch gut daran, ihre Kunden aktiv dabei zu unterstützen, ihre Geschäftsmodelle krisenfester auszurichten und ihre Kapitalstruktur robuster aufzustellen. Eines der Themen, um die es dabei gehen sollte, ist die Frage, welche Kapitalstruktur und Liquidität für positive externe Ratings gegeben sein muss und wie diese erzielt werden kann.

Dieses Thema betrifft naturgemäß nur die Unternehmen mit Kapitalmarktzugang, also große, meist international tätige Akteure. Grundsätzlich sollten Banken solche Gespräche über die optimale künftige Kapitalstruktur aber mit Unternehmen jeglicher Größe, Ausrichtung und Branchenzugehörigkeit führen. Denn auch Unternehmen mittlerer und kleinerer Größe müssen sicherstellen, dass ihre Risikokennzahlen auch in der Zukunft ausreichen, um Bankenfinanzierungen zu erhalten. Und wohl noch nie zuvor waren so viele Unternehmen so offen für Gespräche über diese Themen wie jetzt. Da eine robuste Kapitalstruktur im Interesse beider Seiten liegt, birgt die Corona-Pandemie für Unternehmen und Banken gleichermaßen die Chance einer substanziellen Weiterentwicklung ihrer Partnerschaft.

Wie wird es nun weitergehen? Von einer Normalisierung ist das Corporate Banking ebenso wie das gesamte gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen noch weit entfernt. Zudem steht jede Beruhigung der Lage unter dem Vorbehalt der weiteren Entwicklung der Corona-Infektionszahlen. Allerdings ist eine vorsichtige Neuöffnung des Marktes für Akquisitionen zu beobachten.

Standen in den ersten Wochen nach dem Ausbruch der Pandemie die Sicherstellung von Liquidität für die Kunden und das Minimieren der eigenen Risiken für die Banken im Vordergrund, so rücken nun allmählich wieder stellenweise Themen in den Fokus, die nicht unmittelbar mit dem Thema Corona verknüpft sind. Denn eine ganze Reihe von Unternehmen schaut mittlerweile wieder stärker nach vorn und setzt sich teilweise sogar schon wieder neue Wachstumsziele. Dabei handelt es sich noch nicht um eine flächendeckende Erscheinung, und dieses Wachstumsplätzchen ist zart.

Ein Anfang ist aber gemacht. Und teilweise wirken die Begleiterscheinungen der Pandemie dabei sogar wie ein Katalysator: Wer als Unternehmen über das entsprechende Kapital verfügt, findet im aktuellen Umfeld Unternehmensbewertungen vor, die historisch gesehen teilweise ausge-

sprochen attraktiv sind. Da der Bedarf auf Unternehmensseite an unmittelbarer Krisenunterstützung sinkt, stehen auf Bankenseite für solche Akquisitionsfinanzierungen auch wieder mehr Kapazitäten zur Verfügung.

Für das Firmenkundengeschäft ist diese allmähliche Rückkehr von Akquisitionsfinanzierungen wichtig. Auf lange Sicht wird es darüber hinaus darauf ankommen, die Abhängigkeit vom Zinsergebnis zu reduzieren. Das Niedrigzinsumfeld hat auf unabsehbare Zeit Bestand, und daher wird es für Banken im Firmenkundengeschäft entscheidend darauf ankommen, ihren Kunden gegenüber nicht mehr „nur“ als Kreditgeber zu begegnen. Vielmehr geht es darum, die Kundenbeziehung umfassend zu gestalten und systematisch auszubauen. Nur so können die Provisionsergebnisse spürbar gesteigert werden – mit entsprechenden positiven Auswirkungen auf die Profitabilität. Das Cash Management ist dafür ein gutes Beispiel.

Der Digitalisierung kommt in diesem Zusammenhang gleich eine dreifache Bedeutung zu. Zum einen schafft ein hoher Digitalisierungsgrad auf Bankenseite die Möglichkeit, sich durch ein moderneres und ansprechenderes Kundenerlebnis wirksam von Mitbewerbern zu differenzieren und sich damit Bereiche für eine Zusammenarbeit zu erschließen, die

„Die Corona-Pandemie wird zwar zu keinem Paradigmenwechsel im Firmenkundengeschäft führen. Sie beschleunigt und verstärkt allerdings Entwicklungen, die teilweise schon zuvor eingesetzt hatten.“

vorher von Mitbewerbern abgedeckt wurden. Zum Zweiten senken digitale Prozesse und Arbeitsweisen die Kosten und können damit zumindest zum Teil die gestiegenen Risikoaufwendungen kompensieren. Und zu guter Letzt sind durch die Weitergabe der Preisvorteile an die Kunden attraktive Konditionen möglich – auch dies kann dazu beitragen, bisher verschlossene Türen zu öffnen.

Fazit – Die Corona-Pandemie wird zwar zu keinem Paradigmenwechsel im Firmenkundengeschäft führen. Sie beschleunigt und verstärkt allerdings Entwicklungen, die teilweise schon zuvor eingesetzt hatten, insbesondere den Trend zum Plattform-Banking und zur Digitalisierung insgesamt. Die Art und Weise, wie umfassend und intensiv Banken diese Entwicklungen vorantreiben, wird nicht nur Auswirkungen auf die Realwirtschaft und ihren Zugang zu Kapital haben, sondern möglicherweise auch auf die Zukunft der Banklandschaft selbst.