



STUDIE
CORONA-KRISE STOPPEN! FÜNF HANDLUNGSFELDER FÜR BANKEN

CORONA-KRISE STOPPEN! FÜNF HANDLUNGSFELDER FÜR BANKEN

MOONROC STUDIE

AUTOREN

Dr. Torsten Stuska
Alexander Schmitz
Marcel Quasigroch

INHALT

1.	ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG – LICHT AM ENDE DES TUNNELS	2
1.1.	WAS WIR BEREITS JETZT ÜBER DIE ZUKUNFT WISSEN	2
1.2.	WAS WIR NICHT WISSEN	5
2.	FOLGEN DES AUSNAHMEZUSTANDES FÜR BANKEN	7
2.1.	KETTENREAKTION AN DRAMATISCHEN NACHFRAGEAUSFÄLLEN	7
2.2.	IMMENSE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN	8
2.3.	BANKEN IM KRISENMODUS – EZB UND BMF STABILISIEREN	9
3.	FÜNF HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR BANKEN	12
	HAFTUNGSHINWEIS & HAFTUNGSAUSSCHLUSS	A
	MOONROC WÄHREND DER CORONA-KRISE	B

1. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG – LICHT AM ENDE DES TUNNELS

Einige der wesentlichsten Fragen im Zusammenhang mit der Corona-Krise lauten: Wie lange dauert die Krise und wie schwer wird diese ausfallen? Und, gibt es eventuelle Folge- und Kollateralschäden, die wir bislang weder absehen noch bemessen können?

1.1. WAS WIR BEREITS JETZT ÜBER DIE ZUKUNFT WISSEN

Es wird eine Zukunft geben: Das Positive dieser Tage ist der Blick in die Zukunft. Die Krise wird aller Wahrscheinlichkeit nach endlich sein. Dies bedeutet, Staaten, Gesundheits- und Pharmaindustrie werden Lösungen und Medikamente gegen COVID-19 finden (vgl. Ebola 2014, Schweinegrippe 2009). Bei aller Tragik und Traurigkeit derzeit, scheint zudem ein Großteil der Menschen das Virus mit ihren eigenen Abwehrkräften besiegen zu können.

Lern- und Anpassungsfähigkeit als Vorteil: Élan vital, die Kraft der schöpferischen Entwicklung. Bereits 1907 hat der französische Philosoph Henri Bergson in seinem Werk *L'évolution créatrice* darauf hingewiesen, dass der Mensch sich in einem ständigen Prozess der schöpferischen Evolution bewegt, sich konstant hinterfragt und weiterentwickelt. Die Menschheit wird diesen Schock verarbeiten, überwinden und eine neue positive Normalität finden.

Krisen wirken als Beschleuniger der Evolution: Während viele Unternehmen aufgrund von Ausgangssperren und verordneten Abstinenzen kaum, oder nur noch begrenzt normal arbeiten können, werden andere Geschäftsmodelle von COVID-19 fast schon übervorteilt. Der Vorsprung einiger großer Digitalkonzerne („Digital Superpowers“) droht sich in der Krise signifikant auszudehnen. Das Coronavirus greift aktiv in die Wettbewerbsbedingungen ein und verschiebt Marktanteile in

Richtung digital und in Richtung großer digitaler Plattformen. Diese werden erzwungenermaßen zum Lebensmittelpunkt vieler Menschen.

Teilkasko-Schutzschirm über die Gesamtwirtschaft: „Wir ergreifen alle notwendigen Maßnahmen, alle“, sagte Olaf Scholz (Bundesfinanzminister) in seiner freien Übersetzung des „Whatever-it-takes“-Ansatzes. Bundes- und Landesregierungen, Aufsichtsbehörden und Europäische Institutionen, KfW, Notenbanken und einzelne Städte und Gemeinden eint eines, sie wollen den Kollaps der Wirtschaft, der Banken, der Unternehmen und auch einzelner Privatpersonen verhindern. Allein im Jahr 2019 summierten sich die Steuereinnahmen in Deutschland auf ca. 800 Mrd. EUR (Lohn- und Umsatzsteuer mit den größten Anteilen). Die Rettung der Wirtschaftskraft des Landes, auf der der öffentliche Friede und gesellschaftliche Wohlstand ruht, hat oberste Priorität. Viele der ökonomischen Hilfsmaßnahmen wurden bereits in der Finanzkrise 2008 / 2009 erfolgreich erprobt. Insofern wird das angekündigte Sicherungsnetz, bestehend aus unterschiedlichsten Fördertöpfen, die wirtschaftlichen Folgen der Krise für viele abmildern.

Bankgeschäftsmodelle sind Opfer der Rettungsmaßnahmen: Die Rettungsmaßnahmen sind wesentlich, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Länder mittelfristig zu bewahren, entziehen allerdings vielen Banken ihre Geschäftsgrundlage. Die enormen neuen Geldsummen, die aktuell über Staaten und Notenbanken in die Märkte gepumpt werden, haben zur Folge, dass die Schuldenquoten vieler Staaten in ungeahnte Höhen schießen werden. Schlussendlich werden die Notenbanken (weltweit) über die nächsten 7 bis 10 Jahre gezwungen sein, die Zinsniveaus nahe Null oder negativ zu halten. Banken droht damit, dass sie viele ihrer jetzt noch lukrativen, oder zumindest auskömmlichen Geschäftsfelder verlieren werden.

Banken als Durchreiche für Staatsgelder: Die Kreditüberbrückungen des Bundes und der Länder werden sich über längere Zeit erstrecken. Die Herausforderung dabei ist, dass die Geschäftsbanken hier nur als Durchreiche für staatliche Fördermaßnahmen agieren. Der kostenlose (Staats-)Kredit (oder die Staatsgarantie) wird zum Standardprodukt. Wenn sich aber aktiv- wie passivseitig die Null als neue Normalität etabliert, werden Banken zur Wechselstube für staatlich ge-

drucktes Geld. Die Geschäftsmodelle der Banken sind weder auf diesen Sonderfall ausgerichtet, noch wird dies ausreichen, um die hohen Grundkosten der Banken mittelfristig zu decken. Eine weitere deutliche Konsolidierung der Bankenlandschaft, oder direkte staatliche Interventionen, erscheinen nur eine Frage der Zeit zu sein.

Schockwellen als kurz- bis mittelfristige Begleiter: Die Ausbreitung des Virus ist in verschiedenen Teilen der Erde unterschiedlich weit fortgeschritten. Darüber hinaus divergieren die Abwehrreaktionen der Länder und Regionen. Dies bedeutet, dass in den nächsten Wochen und Monaten mit weiteren erheblichen gesundheitlichen und ökonomischen Schockwellen aus unterschiedlichen Teilen der Welt, ausgelöst durch COVID-19, zu rechnen ist.

Banken müssen die Zukunft jetzt gestalten: Kurzfristig beherrschen Krisen- und Lagebesprechungen den Alltag. Es scheint als bliebe keine Zeit für die Zukunft. Dennoch steht bereits jetzt fest, dass sich nach der Krise die Wettbewerbsbedingungen und die Art wie wir Geschäfte betreiben grundlegend gewandelt haben werden. Während einige Digitaldienstleister weiter nach vorne preschen - trotz oder gerade wegen der Krise - bleibt vielen traditionellen Firmen und Banken scheinbar nur die Pausentaste zu drücken. Ein gravierender Fehler. Gerade in Krisenzeiten wird Zukunft geschrieben und neue Modelle für die Übergangszeit und die Zeit danach entworfen.

Klassische Restrukturierungsmaßnahmen erzeugen mehr Schaden als Hilfe: Der Reflex über klassische Restrukturierungswerkzeuge den Niedergang alter Geschäftsmodelle verhindern oder zu verlangsamen zu wollen, erscheint nachvollziehbar. Der Erfolg dieser Maßnahmen ist aber nicht belegbar - im Gegenteil. Gerade in der Finanzkrise 2008 / 2009 konnte beobachtet werden, dass diejenigen Banken, die die staatlichen Stützungsmaßnahmen als Chance zur eigenen Erneuerung begriffen, in einer Normalisierungs- und Nachkrisenphase rasch Fuß fassten und mit einem funktionierenden Geschäftsmodell durchstarteten. Diejenigen Banken allerdings, die versucht waren ihr Geschäftsmodell in ein künstliches Teilkoma zu versetzen, um es später wieder wachzurütteln, kämpften bis heute mit einer nicht marktkonformen Geschäftsausrichtung.

Regulatorik zwischen Zwangsjacke und praktikablen Lösungen: Im Zuge der Finanzkrise begann eine neue Zeitrechnung für Banken. Aufsichtsbehörden überzogen Bankgeschäftsmodelle mit neuen Anforderungen und einer weitreichenden Regulatorik, um in einem neuen Krisenfall gerüstet zu sein. Inzwischen setzt ein Lerneffekt ein. Man beginnt zu verstehen, dass ein Großteil der Maßnahmen Banken eher schadet und nicht rettet. Geschuldet ist dies der Tatsache, dass viele regulatorische Maßnahmen mehr den Charakter einer Zwangsjacke aufweisen (die die Anpassungsfähigkeit unterdrückt), anstatt Banken resilienter gegen wirkliche Krisen zu machen. Einige wesentliche Anforderungen, wie Notfall- und Pandemiepläne, Business Continuity Richtlinien und Weiteres, erweisen sich aktuell aber auch als sehr hilfreich und weitsichtig. Insofern gilt es in den nächsten Monaten kritisch die Rolle und die zukünftigen Aufgaben einer Bankaufsicht zu hinterfragen, um Banken wirklich zu stärken und nicht weiter in real nicht darstellbare Detailregulierungen zu zwingen.

Die Krise bedeutet nicht Kontraktion, sondern Erneuerung. Es gilt den Evolutionsprozess aktiv zu gestalten und nicht nach der Krise mit einem überalterten Geschäftsmodell aufzuwachen. Diesen Fehler haben viele Banken in der Finanzkrise begangen.

1.2. WAS WIR NICHT WISSEN

Aktuell ist das Spektrum der möglichen Krisenszenarien noch sehr breit. Können die Gesundheitssysteme die zu erwartenden Spitzenlasten abfedern und werden kurzfristig Medikamente gegen das Virus gefunden, bleiben die Folgen zwar weiterhin und sehr deutlich spürbar, aber ökonomisch und gesellschaftlich gut verkraftbar. Eine Rückkehr zu einem „business as usual“ wäre nach einer Übergangsphase in wenigen Monaten denkbar.

Am anderen Ende des möglichen Spektrums sind aber auch weniger schöne Szenarien denkbar. Eines davon hieße, die Gesundheitssysteme drohen weltweit zu kollabieren. Die politisch verordnete Abstinenz / Quarantäne sorgt für große,

langanhaltende Nachfrageausfälle. Der Handel käme global langfristig zum Erliegen. Viele politische Systeme könnten dies nur temporär überbrücken. Es drohen global Überschuldungen sowie die Entwertung von Währungen mit weiteren gesellschaftlich nicht wünschenswerten Folgen. Insofern ist die Lage als sehr ernst einzustufen.

Für Banken gilt es konstant zu beurteilen, welchen Pfad die Krise einschlägt (mild, oder sich verschärfend), welche Risiken sich realisieren, welche Risiken sich neu entwickeln oder zurückentwickeln, um im eigenen Krisenmanagement angemessen reagieren zu können.

2. FOLGEN DES AUSNAHMEZUSTANDES FÜR BANKEN

2.1. KETTENREAKTION AN DRAMATISCHEN NACHFRAGEAUSFÄLLEN

COVID-19 zwingt die Politik zu drastischen Maßnahmen. Die derzeit beste Medikation gegen das Virus lautet nach Ansicht führender Virologen Abstand halten („Social Distancing“).

Die Nebenwirkungen dieser Therapie sind für die ca. 82 Mio. Bundesbürger, die ca. 3,5 Mio. Unternehmen und 1.700 Kreditinstitute äußerst schwerwiegend. Es kommt zu einem Zurückfahren der nationalen und internationalen Handelsaktivitäten und einer Kettenreaktion an dramatischen Nachfrageausfällen.

Die politisch (richtigerweise) verordnete Zwangspause führt zu einem Stillstand des Wirtschaftslebens in vielen Branchen. Große Investitionen werden weltweit aufgeschoben (Kraftfahrzeuge, Maschinen, Anlagenbau, Möbel, Immobilien), viele Geschäfte dürfen nicht mehr öffnen. Die Reisetätigkeit wird auf ein Minimum beschränkt oder gänzlich verboten. Viele Betriebe schließen vorübergehend ihren Produktionsbetrieb und ihre Fertigung. Bau- und Immobilienunternehmen fahren, aufgrund von Finanzierungszurückhaltung und fehlenden ausländischen Arbeitskräften, ihre Geschäftstätigkeiten zurück. Durch die internationalen Abschottungen gerät zudem der internationale Warenaustausch in Schwierigkeiten.

Die globalen Gesundheitssysteme stehen vor einer Belastungsprobe. Beispiele aus anderen Ländern zeigen, mit welchen weitreichenden und dramatischen Folgen ohne konsequente Gegenmaßnahmen zu rechnen ist.

Das Robert-Koch-Institut spricht davon, dass es in den nächsten 1 bis 2 Jahren zu einer Durchseuchungsrate von 60% in der deutschen Bevölkerung mit dem

Corona Virus SARS CoV-2 kommen kann. Eine Abschätzung der medizinischen Folgen hoher Fallzahlen sowie auch einer möglichen Sterblichkeitsrate ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwierig, da nur wenige belastbare Studien vorliegen. In jedem Fall muss der Eindämmung der Verbreitung des Virus aktuell oberste Priorität eingeräumt werden, um eine Überlast der Gesundheitssysteme zu vermeiden.

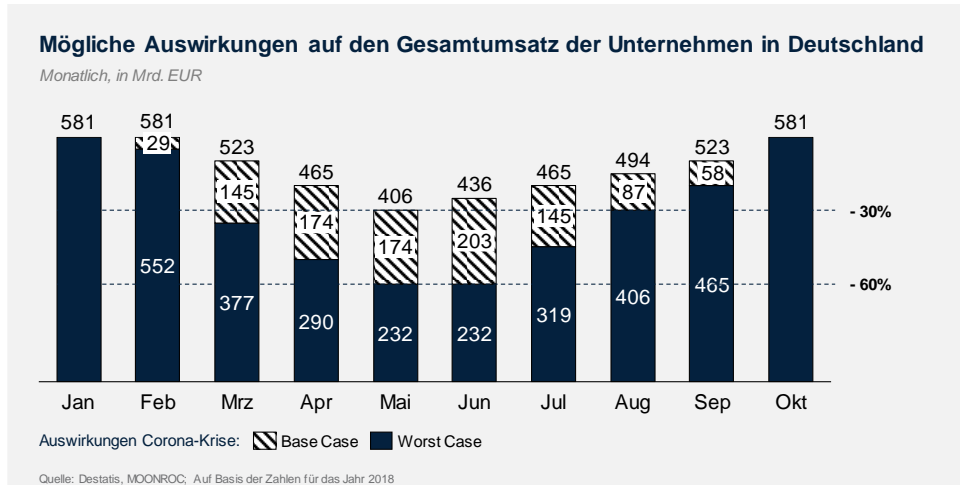
Hypothetische Entwicklungsszenarien COVID-19 in Deutschland

Einwohner	Infektionsrate	Infizierte	Schwerer Verlauf ¹	STERBLICHKEITSRATE			Todesfälle D / Jahr ²
				0,1%	0,3%	0,5%	
81.400.000	10%	8.140.000	407.000	8.140	24.420	40.700	930.000
81.400.000	20%	16.280.000	814.000	16.280	48.840	81.400	930.000
81.400.000	30%	24.420.000	1.221.000	24.420	73.260	122.100	930.000
81.400.000	40%	32.560.000	1.628.000	32.560	97.680	162.800	930.000
81.400.000	50%	40.700.000	2.035.000	40.700	122.100	203.500	930.000
81.400.000	60%	48.840.000	2.442.000	48.840	146.520	244.200	930.000
81.400.000	70%	56.980.000	2.849.000	56.980	170.940	284.900	930.000
81.400.000	80%	65.120.000	3.256.000	65.120	195.360	325.600	930.000

Quelle: Statistisches Bundesamt, diverse Studien, MOONROC; 1) Prozentsatz der Infizierten; 2) Vergleichswert historischer Todesfälle in Deutschland (ohne SARS-COV-2)

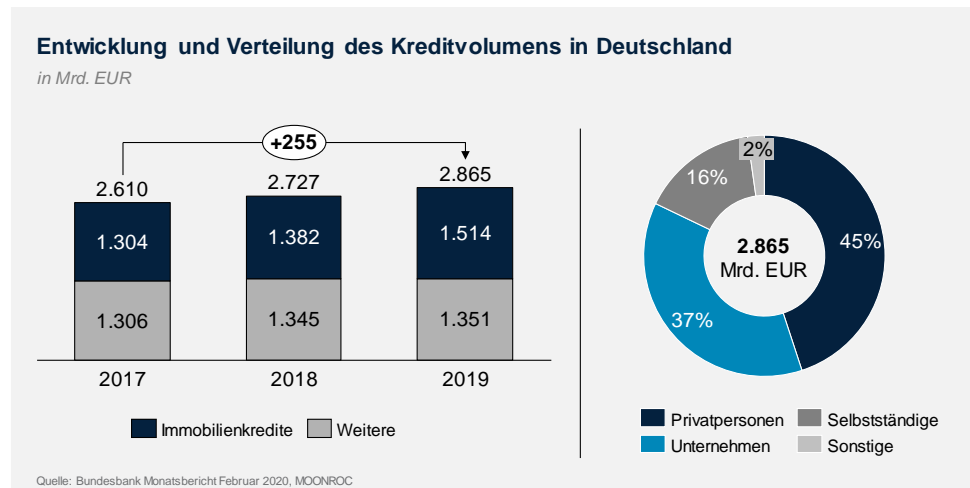
2.2. IMMENSE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN

Der Umsatz aller deutschen Unternehmen betrug im Jahr 2019 noch ca. 7.050 Mrd. EUR. Die nun ausbleibende Nachfrage stürzt ganze Industriezweige von heute auf morgen in den Krisenmodus. Je nach Branche werden auf Monatsbasis Umsatzrückgänge von 20% bis 60% erwartet. Manche Unternehmen aus Industrien wie Travel & Transport (Hotels, Reiseveranstalter, Airlines) oder Entertainment (Kinos, Restaurants) büßen bei einer Komplettschließung gar ihren gesamten Umsatz ein. Die erwartbare gesamtwirtschaftliche Umsatzlücke ist groß, das gesamte Ausmaß noch nicht absehbar.



2.3. BANKEN IM KRISENMODUS – EZB UND BMF STABILISIEREN

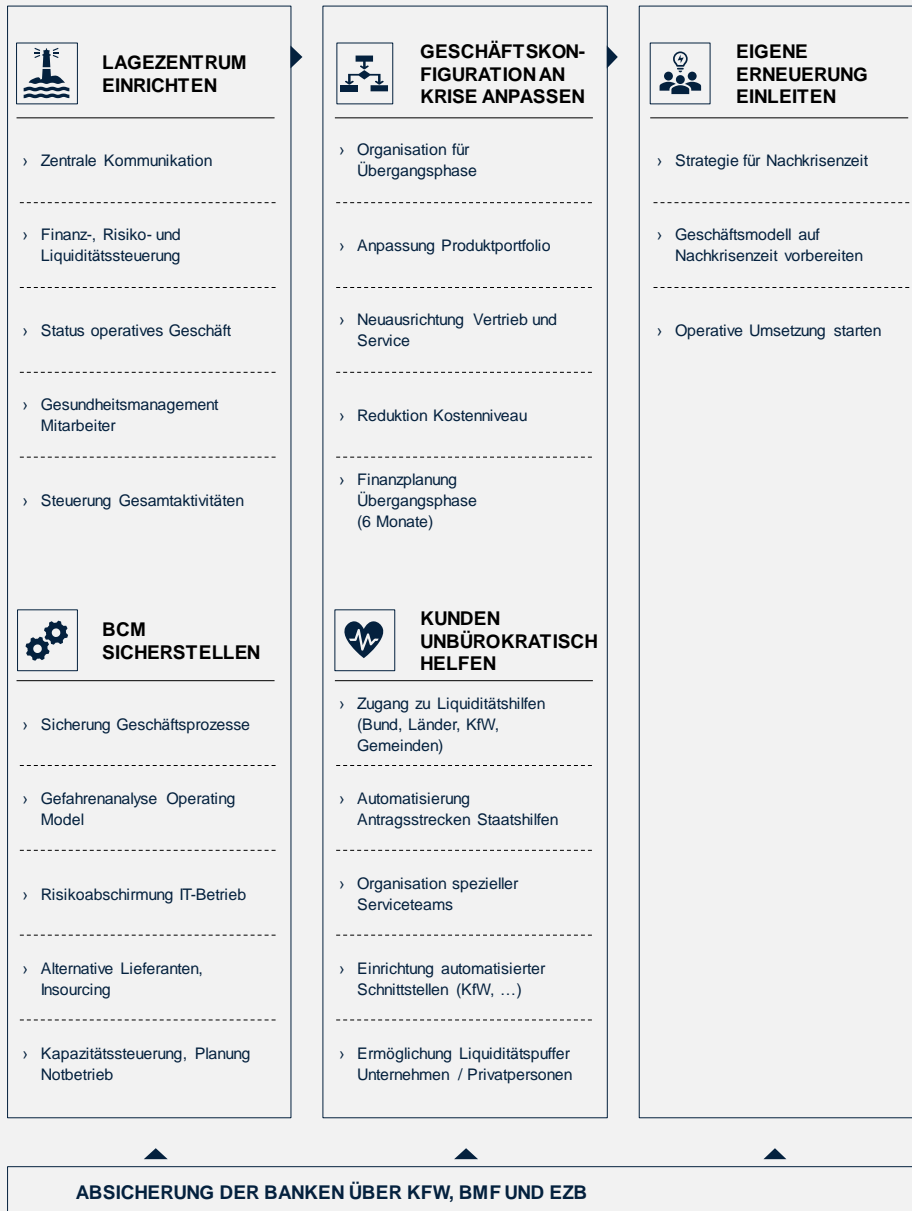
Selbstverständlich treffen Ausgangsperren, Nachfragezurückhaltung, die Turbulenzen an den Börsen und die Illiquidität verschiedener Anleihemärkte (z.B. Bondmärkte) die Bankenlandschaft hart und in dieser Form auch unvorbereitet. Das Kreditvolumen der Banken gegenüber Unternehmen und Privatpersonen in Deutschland betrug Ende 2019 ca. 2.865 Mrd. EUR. Davon waren ca. 1.514 Mrd. EUR Hypothekarkredite (Immobilienkredite). Das Kreditwachstum der Banken (ca. 255 Mrd. EUR) fand in den letzten Jahren fast ausschließlich im Immobilienbereich statt. Ca. 210 Mrd. EUR, d.h. 82% des Anstiegs der Kreditvolumina in den letzten zwei Jahren gehen auf diese Kreditkategorie zurück.



Auf den Bankensektor hat das Coronavirus und die damit verbundene ökonomische Vollbremsung erhebliche Auswirkungen. Zum einen steigen die erwarteten Ausfallraten im Kreditportfolio und die eigenen Refinanzierungsmöglichkeiten über Anleihemärkte verteuern sich (oder kommen gar zum Erliegen). Zudem funktioniert das Grundgeschäft Bank in einer Krise anders: Es werden, wenn überhaupt, andere Produkte angefragt als noch vor wenigen Wochen. Die Vertriebskanalstrukturen ändern sich und auch die Art der Zusammenarbeit innerhalb der Bank wandelt sich grundlegend. Die durch das Virus implizierten gesundheitlichen Auswirkungen haben erhebliche Auswirkungen auf das Business Continuity Management. Es ist davon auszugehen, dass diejenigen Geschäftsmodelle, die bereits vor der Krise Schwierigkeiten aufwiesen, aktuell besonders gefährdet sind.

Die raschen und stabilisierenden Maßnahmen der Bundesregierung, des Bundesfinanzministeriums, einiger Länder und der Europäischen Zentralbank sind elementar, um ein Übergreifen der Krise auf den Finanzsektor zu verhindern.

Fünf zentrale Handlungsfelder in der Corona-Krise



3. FÜNF HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR BANKEN

(1) EINRICHTUNG LAGEZENTRUM – KRISENAUSWIRKUNGEN ERKENNEN, PROAKTIV HANDELN

Die Steuerung der aktuellen Sondersituation muss zentral stattfinden. Durch die Errichtung eines Lagezentrums wird ein Instrument geschaffen, das auf Grundlage von Marktentwicklungen und operativen Einschätzungen Entscheidungen trifft und über Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Fachbereiche eine Gesamtkoordination sicherstellt. Die Dynamik der gesundheitlichen und ökonomischen Entwicklungen muss konstant begutachtet werden. Je nach Schwere oder Abmilderung des Krisenverlaufs müssen Maßnahmen umgehend anders ausgestaltet werden. Das beinhaltet bei aller operativer Hektik auch proaktive Maßnahmen. So gilt es frühzeitig funktionierende Modelle für die Übergangs- und Nachkrisenzeit zu entwerfen und das operative Bankmodell darauf vorzubereiten.

(2) BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT – REIBUNGSLOSEN BANKBETRIEB SICHERSTELLEN

Die aktuelle Pandemie stellt eine große Belastungsprobe für die Funktionsfähigkeit einer Bank dar (operative Funktionsfähigkeit und Liquiditätszusicherungen). Vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklung der Infektionszahlen müssen Notfallpläne aktiviert und Übergangs- und Notfallszenarien vorbereitet werden. Ein professioneller Krisenleitstand muss die kurz- und mittelfristig anstehenden Maßnahmen koordinieren. Hierbei gilt es sowohl die Vorgaben der Aufsichtsbehörden als auch zum Beispiel den offiziellen Pandemieplan des Ro-

bert-Koch-Instituts vom 2. März 2017 zu berücksichtigen. Die Aufteilung der operativen Kernteams und die Zusammenarbeit dieser muss auch über virtuelle (oder teil-virtuelle) Strukturen funktionieren. Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit zentralen Geschäftspartnern (wie beispielsweise Outsourcing-Provider, zentrale Dienstleister, Fallbacks) betrifft dies gleichermaßen. Alternative Lieferantenstrukturen müssen gefunden werden, Notfallpläne für kritische Systeme und Prozesse im Hinblick auf die neuen Herausforderungen überarbeitet werden. Banken müssen aktuell ihrer gesellschaftlichen Stellung, die sie als Stütze der Wirtschaft, des Handels und der Vermögensabsicherung von Privatpersonen innehaben, gerecht werden und einen reibungslosen Bankbetrieb sicherstellen.

(3) GESCHÄFTSKONFIGURATION ANPASSEN – ORGANISATION AUF ÜBERGANGSPHASE VORBEREITEN

Weiter so wäre ein heroischer Ansatz, verkennt aber die grundlegenden Veränderungsvektoren ausgelöst durch COVID-19. Das Bankgeschäft funktioniert während der Krisen- und Übergangphase schlicht anders als zuvor. Dem gilt es kurzfristig Rechnung zu tragen und die Organisation, Produkte, Abläufe und strategischen Schwerpunkte zu überdenken und den neuen Rahmenbedingungen kurzfristig anzupassen. Mit alles-bleibt-wie-bisher nur aus dem Home-Office, werden die Bankmodelle schnell an ihre Grenzen stoßen. Nichts ist wie bisher. Zentrale Elemente im Bankgeschäftsmodell müssen überdacht werden und ein Geschäftsmodell für die Krisen- und Übergangphase entworfen und umgesetzt werden. Die Tragfähigkeit während der Übergangphase muss sichergestellt werden, finanziell wie operativ. Viele Bereiche einer Bank werden aktuell obsolet oder haben auf absehbare Zeit wenig Nachfrage, andere Bereiche müssen ausgebaut und gestärkt werden. Dies muss Ausdruck finden in einer neuen Übergangsorganisation, die sich über fast alle Bankbereiche spannt.

Corona-Krise stoppen! Fünf Handlungsempfehlungen

1 Lagezentrum einrichten



2 Business Continuity Management sicherstellen



3 Geschäftskonfiguration an Krise anpassen



4 Kunden unbürokratisch helfen



5 Eigene Erneuerung einleiten

Wie muss unser
Geschäftsmodell in
dieser Übergangsphase
aussehen?

(4) KUNDEN HELFEN – EINKLINKEN IN STÜTZUNGSMABNAHMEN DER KFW UND DES BMF

Gerade während einer Krise gilt es die eigenen Kundenversprechen („die Bank an ihrer Seite“, „Verantwortung für die Region“) mit Leben zu füllen. Jetzt heißt es für die Kunden, die in Schwierigkeiten geraten, konstruktive Lösungen zu finden. Die Stützen des Bundesfinanzministeriums und der KfW ermöglichen es Banken als Helfer in der Krise aufzutreten und eine zentrale Rolle bei der Bewältigung der Herausforderungen einzunehmen. Nicht ohne Eigennutz, sichern doch die Staatsgarantien zeitgleich das bankeigene Kreditbuch ab. Zudem entlasten die angekündigten weiteren großflächigen Anleiheaufkaufprogramme der EZB die Banken und sorgen dafür, dass die Krise nicht oder zumindest nicht in voller Wucht auf das Bankensystem überspringt. Das Auftreten der Banken als Retter in der Not kann, wenn richtig durchgeführt, vor allem bei Kleinunternehmen, Selbstständigen und Privatpersonen zur langfristigen Kundenbindung genutzt werden. Der Rolle der Hausbank kommt in einer Krise besondere Bedeutung zu. Wer Kunden in schwierigen Zeiten beizustehen vermag, sichert damit letztendlich auch seine eigene Zukunft. Hierzu müssen die Vertriebs-, Service- und Abarbeitungseinheiten, aber auch die internen Prozesse rasch an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden.

(5) NUTZUNG DER KRISE FÜR EIGENE ERNEUERUNG

Einer der wichtigsten Lernerfolge aus der Finanzmarktkrise 2008/2009 war, dass diejenigen Banken, die in der Krise ihr Geschäftsmodell grundlegend überarbeitet hatten, gestärkt aus dieser hervorgingen. Banken, die sich rein auf BCM, Liquiditätssicherung und das Handling von Staats- und KfW-Hilfen fokussiert hatten, kämpfen noch heute mit der Ausrichtung ihres Bankmodells.

Jede Krise birgt die Chance aus dieser gestärkt wieder hervorzugehen.

Allerdings wird es nicht ausreichen kurzatmig den Krisensymptomen in Lagezentren hinterherzulaufen. Der aktuelle Rettungsschirm der Bundesregierung und der Zentralbanken verschafft den Banken einen zeitlichen Puffer. Für Banken besteht zumindest kurz- und mittelfristig Planungssicherheit. Das Sicherungsnetz darf aber nicht mit einer Hängematte verwechselt werden. Wesentlich wird sein, dass die Banken die Krise als Chance zur internen Erneuerung aktiv nutzen. Viele moderne und erfolgreiche Geschäftsmodelle sind genau in solchen Krisenzeiten entstanden.

Krisen sind letztendlich Beschleuniger der Evolution. Joseph Schumpeter nannte dies in seinem 1942 veröffentlichten Buch „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ *kreative Zerstörung* und *industrielle Mutation*. Max Frisch konstatierte „jede Krise ist eine fruchtbare Zeit“.

Banken müssen demnach jetzt mit dem Umbau beginnen und die Kernfrage beantworten, wie ihr Geschäft nach der Krise funktionieren wird und wie man aufgestellt sein sollte, um sich danach positiv entwickeln zu können. Wie sieht ein Banking in 2021 eigentlich genau aus?

Lösungsmöglichkeiten nach Produktkategorie

PRODUKT	HERAUSFORDERUNGEN	LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN
Wertpapiergeschäft	<ul style="list-style-type: none"> › Hoher Vertrauensverlust der Kunden. Normalkunden an Kapitalmarktprodukte zu führen erscheint in naher Zukunft unrealistisch. 	<ul style="list-style-type: none"> › Ausbau der Do-It-Yourself Möglichkeiten › Einführung hybrider Beratungsprozesse › Aufbau Kommunikationsplattform
Kreditprodukte	<ul style="list-style-type: none"> › Kreditprodukte der Banken scheitern an Kreditrichtlinien und dem Konkurrenzprodukt Staatshilfen. Wenn Kunden keinen Umsatz mehr generieren, wird die Vergabe von Krediten aus dem originären Bankbuch heraus unmöglich. 	<ul style="list-style-type: none"> › Absicherungsstrategie für eigenes Kreditbuch › Im Eigeninteresse, Vermittlung von Staatshilfen an Kunden › Liquiditätsbereitstellung für Kunden
Ratenkredit	<ul style="list-style-type: none"> › Ein Großteil des Volumens von ca. 170 Mrd. EUR pro Jahr wird über die Finanzierung von Mobilität erzeugt (Auto-, Kraftfahrzeugfinanzierungen). Der Absatz von Fahrzeugen wird mittelfristig stark betroffen sein. Kreditausfälle sind erwartbar. Neugeschäft kaum realisierbar. 	<ul style="list-style-type: none"> › Erhöhtes Serviceaufkommen abfedern und klare Richtlinien vorgeben › Kulanzregelungen für Kunden einführen, evtl. Staatshilfen vermitteln (auch im Eigeninteresse) › Gesamtkreditrisiken kontinuierlich abschätzen
Hypothekarkredit	<ul style="list-style-type: none"> › Investitionszurückhaltung und persönliche Unsicherheit der Kreditnehmer führt zu Rückläufen im Neugeschäft. › Kreditausfälle denkbar. Größere Buchverluste nicht erwartet. 	<ul style="list-style-type: none"> › Immobilien werden den Status der Ersatzwährung behalten, mittelfristig wird sich Bedeutung nochmals erhöhen › Umschuldungen anstoßen › Prozess-Automatisierung fortsetzen
Giro- und Sparkonten	<ul style="list-style-type: none"> › Flucht der Kunden in Liquidität und Sicherheit kommt Banken teuer zu stehen (aufgrund von Negativzins). 	<ul style="list-style-type: none"> › Kontomodelle werden zu Transaktionshubs für Privat- und Firmenkunden › Anbindung / Offenheit für verschiedene Ausgabemöglichkeiten sinnvoll. Geld muss sich weiter bewegen
Vorsorgeprodukte	<ul style="list-style-type: none"> › Vorsorgeprodukte im Ausblick hart getroffen, v.a. vom weltweit niedrigen Zinsniveau. Billige Geldflut drückt auf die Renditen und stellt große Herausforderungen für Garantieanteile dar. 	<ul style="list-style-type: none"> › Absenkung Renditeerwartung › Alternative Anlageklassen › Non-tradable Assets
Filialgeschäft	<ul style="list-style-type: none"> › Normales Filialgeschäft wird für den Zeitraum des Quasi Shut-Downs und in einer Übergangsphase nur schwerlich möglich sein. 	<ul style="list-style-type: none"> › Umbau Filialen zu dezentralen Call-Centern › Persönliche Beratung in hybride Beratung überführen › Prozessvoraussetzungen schaffen

HAFTUNGSHINWEIS & HAFTUNGSAUSSCHLUSS

MOONROC prüft und aktualisiert die Informationen und Daten in dieser Studie regelmäßig. Die Darstellungen und Analysen in diesem Bericht stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten der MOONROC Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von MOONROC Advisory Partners GmbH.

MOONROC WÄHREND DER CORONA-KRISE

Auch während der Krise steht MOONROC als führendes Beratungshaus seinen Kunden weiter zur Seite. Wir unterstützen in Lagezentren und Krisenstäben, stellen Betriebs- und Geschäftsmodelle auf eine Übergangszeit um, und helfen bei der Konzeption und Umsetzung, wie Finanzdienstleister nach der Krise ausgestaltet sein sollten. Unsere Berater sind führende Spezialisten auf ihren Fachgebieten. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.

IMPRESSUM

Eine Studie von MOONROC Advisory Partners
und dem MOONROC Institute of Economic Research (MIER)

Herausgeber
MOONROC Advisory Partners GmbH
Steinsdorfstraße 14
80538 München
E-Mail: company@moonroc.de
Internet: www.moonroc.de

Registergericht
Amtsgericht München
HRB 191134 / Steuernummer 143.164.01148
Sitz der Gesellschaft: München
USt-ID - DE276206799
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a UStG
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß §6 MDSIV: Patrick Natus

ANSPRECHPARTNER

Dr. Torsten Stuska