

Gesamtbanksteuerung 2022

im Spannungsfeld von Geopolitik, ESG, Zinswende + Technologie

EXECUTIVE SUMMARY zur Jubiläumskonferenz am 22. Juni 2022
in der Frankfurt School of Finance & Management
+ online per Live-Stream



Hauptkooperationspartner:





Pandemie, Krieg, Inflation und Klimawandel: Wie sich multiple Krisen auf den Bankensektor auswirken

Waren es in der Vergangenheit meist einzelne Krisen, die die Finanzindustrie nacheinander zu bewältigen hatte, so finden sich die Banken inzwischen inmitten von mehreren Umbrüchen, die alle gleichzeitig auf sie einwirken, von der Pandemie über eingetrübte Konjunkturaussichten bis hin zu Inflation und Zinswende. Während die Institute daran arbeiten, resilienter gegenüber externen Schocks zu werden, müssen sie gleichzeitig ihre Strategie und ihre Steuerung bereits auf die Klimakrise und die grüne Transformation der Wirtschaft ausrichten. Wer wird Gewinner und wer Verlierer all dieser Veränderungen sein? Und wie können neue Technologien in diesen Zeiten den Instituten helfen, effizienter und schneller zu werden?



Beim zehnjährigen Jubiläum der Konferenz „Gesamtbanksteuerung“, die vom Frankfurt School Verlag in Kooperation mit SAS® veranstaltet wurde, gaben Bankvertreter, Aufseher, Berater und Wissenschaftler vertiefte Einblicke, wie Krisen und Umbrüche die Banken und ihre Steuerung verändern. Besonders intensiv diskutierten die Branchenvertreter über neue Erwartungen, die durch die Klimakrise und die Dekarbonisierung der Wirtschaft an Banken gestellt werden und wie sie sich auf Geschäftsmodelle und Risiken der Institute auswirken. Auch der Klimastresstest der EZB und neue Technologien wie

etwa Machine Learning spielten eine besondere Rolle auf der hochrangig besetzten Konferenz, die die Teilnehmer auch online verfolgen konnten.



Mit einer Krise könne man gut umgehen, mit den vielen Krisen und deren Folgen, mit denen die Branche sich jetzt konfrontiert sehe, sei der Umgang nicht mehr so einfach, sagte **Prof. Dr. Sascha Steffen**, Professor für Finance und Vizepräsident Forschung an der Frankfurt School of Finance & Management, zur **Eröffnung der Konferenz**. Die einzelnen Herausforderungen, mit denen sich Banken und Wirtschaft beschäftigten, überlagerten und verstärkten sich gegenseitig. Bei der aktuellen Gemengelage aus Corona-Nachwirkungen, Ukraine-konflikt, Lieferkettenengpässen, Inflation und der Zinswende dürfe nicht vergessen werden, welche Rolle ESG (Environment, Social, Governance) in der Gesamtbanksteuerung spiele und auf welche regulatorischen Änderungen sich die Institute einstellen müssten. Obendrauf käme das Thema Digitalisierung und technologischer Fortschritt, beides bringe wiederum die grundsätzliche Frage mit sich, was das zukünftige Geschäftsmodell der Banken betreffe.

Prof. Dr. Thomas Heidorn, Leiter des Centre for Practical Quantitative Finance der Frankfurt School und auch im zehnten Jahr der Gesamtmoderator dieser Konferenz, betonte in seiner **Einführung in den Konferenztag**, ohne einen signifikanten Strukturwandel in der gesamten Wirtschaft seien die Themen ESG und Klimakrise nur schwer zu meistern. Was



die ESG-Anforderungen an Banken betreffe, stelle sich die Frage, wie und ob es den Instituten als Fremdkapitalgebern gelingen könne, umweltpolitische Ambitionen bei den Kunden durchzusetzen.

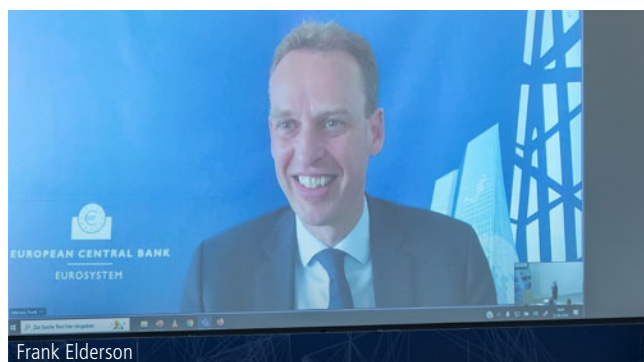
Auf genau diese Rolle der Banken bei der Bekämpfung der Umwelt- und Klimakrise ging **Frank Elderson**, Mitglied des Executive Board und Vice-Chair des Supervisory Board der Europäischen Zentralbank, in seiner Auftaktkeynote **„Good, bad and hopeful news: the latest on the supervision of climate risks“** detailliert ein, vor allem auf die Risikoperspektive der EZB. Die Risiken aus dem Klimawandel materialisierten sich bereits überall, so Elderson. In den Managementetagen der Finanzinstitute sehe er Fortschritte, dort würden diese Risiken allmählich bearbeitet – wenn auch noch nicht flächendeckend. Hoffnungsvoll stimme ihn jedoch, dass die aktuellen Anforderungen der EZB an das Risikomanagement von einigen Banken bereits angenommen würden. Die EZB sehe das als Bestätigung, dass ihre Forderungen erfüllbar seien. Jetzt käme es darauf an, dass alle Banken diese Praxis übernehmen.

Die Aufseher erwarteten, dass Banken zunehmend mehr Ressourcen darauf verwendeten, die Risiken aus dem Klimawandel zu managen. Erst vor kurzem habe der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht die *“Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks“* veröffentlicht, die so bald wie möglich implementiert werden sollten. Darin enthalten sei die Erwartung, dass Banken wesentliche Risiken aus dem Klimawandel in der Banksteuerung berücksichtigten, etwa was Liquidität und Kapital angehe. Darüber hinaus werde gerade die Revision der Capital Requirements Directive (CRD) von den EU-Gesetzgebern diskutiert. Banken seien explizit aufgefordert, konkrete Pläne auf den Tisch zu legen, wie Risiken aus der Nichterfüllung der EU Klimaziele adressiert werden könnten.

Bereits 2021 seien Klima- und Umweltrisiken qualitativ in den *„Supervisory Review and Evaluation Process“* (SREP) integriert worden, so Elderson: „Dieses Jahr werden unsere Teams

das SREP Assessment ergänzen – konkret geht es um die Beobachtungen aus dem Klimastresstest und die thematische Überprüfung, wie Banken diese Risiken in ihr Tagesgeschäft integrieren.“ Das werde qualitativ in den SREP Score integriert werden, was die Anforderungen an die Kapitalpuffer indirekt beeinflussen könne.

Elderson kündigte an, die EZB werde auch On-Site-Inspektionen des Risikomanagements der Finanzinstitute durchführen, und die Bemühungen abrunden durch eine gezielte Prüfung der Risiken aus Gewerbeimmobilien. All diese Initiativen – der Stresstest, die thematische Prüfung und die On-Site-Prüfungen – sollen zeigen, wie die Banken mit den Erwartungen der EZB Schritt halten. Der Klimastresstest sei eine nie dagewesene



Anstrengung auch von Seiten der EZB, um besser verstehen zu lernen, wie sehr die Eurozonenbanken Klima- und Umweltrisiken ausgesetzt seien. Er zeige, wie resilient die Banken gegenüber diesen Risiken seien und wie nachhaltig ihre Ertragslage sei angesichts der Transition in eine grünere Wirtschaft.

Die ersten Erkenntnisse aus der thematischen Prüfung hätten gezeigt, dass die meisten Banken bereits begonnen hätten, Klima- und Umweltrisiken in ihr Risikomanagement und ihr tägliches Geschäft zu integrieren. Anfang 2021 hätten allerdings 90 Prozent der Institute angegeben, dass sie erst teilweise oder gar nicht die diesbezüglichen Anforderungen der Aufseher erfüllen konnten. Inzwischen sehe man positive Veränderungen, so Elderson, mehr und mehr Banken erfüllten



die Erwartungen der EZB. Die schlechte Nachricht sei, dass noch klare Lücken in allen Bereichen zu sehen seien, und es gebe sogar einzelne Banken, die nicht flächendeckend Fortschritte erzielen. Auch müssten noch Widersprüche aufgelöst werden, zum Beispiel würden Banken oft mehr Transitionsrisiken als physische Risiken in ihre Rahmenwerke integrieren. Obwohl eine steigende Anzahl an Finanzinstituten ein wesentliches Exposure gegenüber Klima- und Umweltrisiken bei sich wahrnehmen, hätten manche immer noch keine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Bei der EZB sehe man auch, dass Banken nicht vollständig berücksichtigten, was es für ihre eigenen Risiken bedeute, wenn ihre Kunden nicht mit dem Pariser Klimaabkommen in Einklang stünden.

Für die thematische Überprüfung kündigte Elderson an, die Finanzinstitute würden nach einer Feedbackrunde Briefe von der EZB bekommen – worin die EZB auf Lücken eingehen werde, die identifiziert worden seien, sowie auf Maßnahmen, diese zu beheben. Die Aufseher könnten erst zufrieden sein, wenn alle Banken voll und ganz die Erwartungen erfüllen würden. Trotz aller ermutigenden Fortschritte sei es bis dahin noch ein langer Weg. In mehr als 80 Prozent der Fälle beabsichtigten die Banken, ihre geplanten Maßnahmen Ende 2023 abgeschlossen zu haben. Elderson betonte, er sehe es daher als vernünftiges Ziel an, dass die Banken spätestens Ende 2024 alle Erwartungen der EZB voll und ganz erfüllen könnten.

Prof. Dr. Emanuel Mönch, Professor für Financial and Monetary Economics der Frankfurt School of Finance & Management, ging anschließend auf **„Aktuelle Makroszenarien und mögliche Auswirkungen auf den Bankenmarkt“** ein. Mönch betonte, die USA seien dem Euroraum aktuell ein wenig voraus, was die Konjunktur betreffe, deshalb lohne sich ein Blick dorthin. Die Inflation in den USA sei auf dem höchsten Stand seit über 40 Jahren, getrieben durch Energiepreise und Lieferkettenengpässe – auch wenn die sich allmählich auflösten. Die Federal Reserve sei gezwungen, stark auf die Bremse zu treten, was sie gerade in einzigartiger

Geschwindigkeit tue. Das Federal Reserve Open Market Committee sehe Ende dieses Jahres die Zinsen möglicherweise auf einem Niveau zwischen 3,5 % und knapp 4 %, im Jahr 2023 sogar noch etwas darüber. Die Bedingungen insgesamt hätten sich in den USA sehr stark verschlechtert, die Zinserwartungen seien nur ein Teil davon. Die Inflationserwartungen seien ein wichtiger Indikator dafür, ob sich Inflation wirklich hineinfresse in die Gesellschaft.



Auch die Aktienmärkte seien gefallen – Aktienmärkte hätten die Tendenz, stark zu fallen vor Beginn einer Rezession. Manche Experten erwarteten eine Rezession in den USA noch dieses Jahr oder spätestens 2023. „Credit Spreads haben sich erweitert, und es gibt die Erwartung, dass einige Unternehmen diesem stark steigenden Zinsniveau nicht gewachsen sein werden“, so Mönch. Die Wachstumsaussichten in der Realwirtschaft seien historisch relativ niedrig. „Gleichzeitig wissen wir, dass sich Rezessionen oft durch Veränderungen in der Zinsstrukturkurve ankündigen“, so Mönch. Wenn die Aktienmärkte nachgäben und die Zinsstrukturkurve sich verflache, seien das Indikatoren dafür, dass es zeitnah zu einer Rezession kommen könne.

Was den Euroraum betreffe, so habe sich auch hier das makroökonomische Bild stark verschlechtert. Der Euroraum habe ebenfalls eine Inflation auf Allzeithoch. Die EZB habe ihre Inflationsprognose stark nach oben angepasst und ihre



Konjunkturprognose deutlich gesenkt. „Mit den Zinsschritten der EZB wird auch im Euroraum eine weiche Landung schwieriger“, so Mönch. Noch seien allerdings der Arbeitsmarkt und die Binnenkonjunktur relativ robust. Es gebe aber die zusätzliche Gefahr von Energieknappheit sowie die Sorge, dass die Eurokrise zurückkomme. Kürzlich seien die Zinsen italienischer Anleihen auf 4 % gestiegen und die EZB habe sofort eine Notsitzung einberufen, um ein neues Instrument anzukündigen. „Die EZB ist entschieden, alles dafür tun, dass die Fragmentierung in den europäischen Bondmärkten nicht weiter voranschreitet“, so Mönch.

Beim anderen großen Thema, dem Klimawandel, sei die Lage noch dramatischer: „Wenn man sich anschaut, wie wenig sich politisch tut und wie langsam das vorangeht, dann sieht es eher danach aus, als würde diese Transition zu „Net Zero“ unordentlich verlaufen“, so Mönch. Es könne ein drastischer und schneller Strukturwandel über die Gesellschaft hereinbrechen. Wolle man das Pariser Klimaabkommen noch einhalten, müssten die CO₂-Preise schnell und stark steigen, so Mönch. Das wiederum würde bedeuten, dass die Unternehmen und die öffentliche Hand zurückhaltender werden würden, was Investitionen angehe. „Insofern wird auch sicherlich die Kreditnachfrage sinken“, so Mönch. Er glaube auch, dass die Volkswirtschaften im Zuge von stark steigenden CO₂-Preisen substantiell schrumpfen würden.

„Wir haben hier ein sehr fluides makroökonomisches Umfeld mit vielfältigen Risiken und Chancen“, so Mönch. Der Strukturwandel hin zu einer emissionsärmeren Wirtschaft werde extrem schnell vonstattengehen und die Unternehmen, die diesen Strukturwandel unterstützend begleiten könnten, würden davon profitieren. Wer Schwierigkeiten habe, sich schnell anzupassen, würde sich dagegen eher auf der Verliererseite wiederfinden.



Dr. Bettina Orlopp, stellvertretende Vorsitzende des Vorstands und Chief Financial Officer der Commerzbank, zeigte anschließend in ihrem Vortrag, wie **„Finanzsteuerung im Zeichen von Strategie, Transformation und exogenen Schocks“** gelingen kann. Die Commerzbank stecke wahrscheinlich in der größten Transformation ihrer Geschichte, so Orlopp. Nach enormen Restrukturierungsaufwänden zeigten die Finanzzahlen der Bank jetzt wieder nach oben, doch bis sie ihre Profitabilitätsziele erreiche, sei es noch ein Stück Weg. Konkret solle es bis 2024 soweit sein, daher sei die Steuerung klar darauf ausgerichtet, die Profitabilität zu erhöhen – trotz der zahlreichen externen Schocks. Die Coronapandemie habe 2020 eindrücklich gezeigt, dass die Bank noch nicht robust genug gegenüber externen Schocks gewesen sei. „Die Gesamtbanksteuerung in der Praxis muss es eigentlich schaffen, mit externen Schocks und einem sich ständig veränderndem Umfeld umzugehen“, so Orlopp.

Eine Schwierigkeit sei, dass die Bank verlässliche Annahmen brauche, auf die sie ihre Strategie aufbauen und ausrichten könne. „Doch hier überholt uns die Realität im Moment fast täglich“, so Orlopp. Noch vor kurzem habe man angenommen, dass die Coronapandemie irgendwann überwunden sein werde, ebenso die Lieferkettenengpässe. Man habe mit steigenden Erträgen gerechnet, sei aber dann oft negativ überrascht worden. „Das haben wir jetzt umgedreht, wir sind jetzt sehr konservativ auf der Ertragsseite und relativ aggressiv auf der Kostenseite



und lassen uns dann eher positiv überraschen“, so Orlopp. Die positive Überraschung sei jetzt da. Seit klar sei, dass die EZB die Zinsen anhebe, könne die Commerzbank von der Entwicklung profitieren, weil sie eine der zinssensitivsten Banken in Europa sei. Orlopp zeigte sich angesichts des aktuellen Zinsniveaus noch nicht tief besorgt: Für die meisten Unternehmen, vor allem in Deutschland, solle das noch leistbar sein.

Gleichzeitig habe die Commerzbank erhöhte Risikokosten. Die Inflation wirke sich nicht nur bei der Bank auf die Kostenbasis aus, sondern habe enorme Auswirkungen auf die Privat- und Firmenkunden – und damit wiederum auf die Erträge der Bank. Um resilienter gegen die Vielzahl an externen Schocks zu werden, bediene sich die Finanzfunktion der Commerzbank neuer Instrumente: etwa neuer Planungstools, um flexiblere Anpassungen vornehmen zu können, wenn sich die Rahmenbedingungen für die Steuerung schnell änderten. Zusätzlich habe die Commerzbank eine Profitabilitätsrechnung eingeführt und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, wie man ihn auch aus großen Industriekonzernen kenne.

Im Detail ging Orlopp auf die Steuerung der Bank in Zeiten multipler externer Schocks ein: So habe die Commerzbank erfolgreich eine „Crisis Taskforce“ eingerichtet, die sich innerhalb weniger Stunden aktivieren könne, sobald eine Krise am Horizont auftauche. Die Teilnehmer der Task Force würden je nach Krisensituation angepasst – bei der Coronakrise seien etwa viele Fachkräfte aus der Personalabteilung dabei gewesen, weil es um die Mitarbeitenden gegangen sei. Bei der Ukraine Krise sei die Complianceabteilung gefragt wegen der Implementierung der Sanktionen. Die Task Force treffe sich täglich oder wöchentlich, um erforderliche Maßnahmen zu diskutieren. Sie gebe auch sofortige Information an den Vorstand und die Gremien, damit wesentliche Entscheidungen getroffen werden könnten. Man habe eigentlich die Hoffnung gehabt, dass man die Task Force nicht mehr brauche, so Orlopp – aber mit einer möglichen Verschärfung der Gasfrage im Winter könne sich schon die nächste Krise andeuten.



Jochen Klöpper, Mitglied des Vorstands und Chief Risk Officer der Santander Consumer Bank, stellte **Herausforderungen und Handlungsoptionen in Banken im Rahmen der ESG-Umsetzung** vor. Als große, herstellerunabhängige

Autobanken sei es für die Santander in Deutschland nicht einfach gewesen, ihren Nachhaltigkeitsbeitrag zu definieren. Im Tresor der Bank lägen eine Million Kfz-Briefe, davon seien erst rund zehn Prozent Hybrid- oder Elektrofahrzeuge. „Auf den ersten Blick ist unser Geschäftsmodell schwierig in Einklang zu bringen mit unserer Verantwortung, einen Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit und ESG zu leisten“, so Klöpper. Insgesamt sei die Übersetzung von ESG im Santander-Konzern etwas anders – gruppenweit definiere der Konzern ESG über die drei Buchstaben hinweg sehr gleichverteilt. Ein wichtiger Aspekt sei für den Konzern etwa das Thema finanzielle Inklusion: Für den deutschen Markt habe das kaum Bedeutung, dafür umso mehr in den Ländern Lateinamerikas, wo Santander stark verwurzelt sei. Finanziert würden Start-up-Unternehmen und Entrepreneurs, darunter seien auch viele Frauen, die Unternehmen gründeten. Auch so leiste der Konzern einen Beitrag zur Nachhaltigkeit. Eine weitere Säule etwa seien die Investitionen der Firmenkunden, die Santander finanziert habe. 60 Milliarden Investitionsvolumen von Firmenkunden der Santander hätten auf das Thema Nachhaltigkeit und Energiewende eingezahlt.

Intern gehe es der Santander gar nicht so sehr um ESG, sondern um „Responsible Banking“, so Klöpper: „Es gibt



immer Möglichkeiten, innerhalb des bestehenden Geschäftsmodells einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten.“ Da sei die Dienstwagenflotte, die man auf neue Energien umgestellt habe. „Man kann auch im Leasinggeschäft Spielräume für die Restwerte für Elektrofahrzeuge nutzen, und so ein attraktives Angebot machen zu können und die Elektrifizierung der Mobilitätsflotte zu unterstützen“, so Klöpfer. Der nächste Schritt seien Mobilitätskonzepte, die nicht mehr auf den Besitz eines Fahrzeugs ausgelegt seien, sondern auf das Teilen. Das seien Übersetzungsschritte auf dem Weg zu mehr Mobilität in nachhaltigeren Formen, so Klöpfer. In diesem Bereich tue sich aktuell sehr viel.

In die Gesamtbanksteuerung übersetzt heiße ESG bei Santander zunächst, dass der Anforderungskatalog der Aufseher abzarbeiten sei. Das sei ein Hygienefaktor. Schwierig sei allerdings, dass man noch gar nicht alle Daten verfügbar habe, die die EZB zukünftig fordere. Das beschäftige viele Häuser im Moment. Die Santander kaufe teilweise Modelle ein, um Nachhaltigkeitsthemen quantitativ zu bewerten. Ein Problem bliebe aber Datenverfügbarkeit und Datenbrüche. „Nicht homogene Daten führen im Modell zu großen Unsicherheiten“, so Klöpfer. Neben den Modellen liefere die Santander noch viele qualitative Einschätzungen an die Aufseher, entwickelt durch Experten, Meetings, Brainstorming und externen Input. Nur quantitativ an ESG-Risiken zu arbeiten, bringe bislang eine eher scheinbare Genauigkeit, so Klöpfer.

Die Rolle der Santander sah Klöpfer eher als Enabler: „Ich maße uns nicht an, dass wir als Finanzwirtschaft am Ende des Tages das Verhalten und die Bedürfnisse unserer Kunden beeinflussen können“, so Klöpfer. Man könne aber die Kunden unterstützen und attraktive Rahmenbedingungen schaffen.

In der anschließenden Podiumsdiskussion **„Zeitenwende“ im Bankenmarkt? Wie verändern die neuen Makrotrends die Gesamtbanksteuerung?“,** die von Prof. Heidorn moderiert wurde, beschäftigten sich die Wissenschaftler und Bankvertreter hauptsächlich mit den Risiken, denen sich die Finanzbranche ausgesetzt sieht und wie sie gemessen und gemanagt werden können. Stefanie Münz, Mitglied des Vorstands der Landesbank Baden-Württemberg, betonte, man müsse beim Thema Nachhaltigkeit unterscheiden zwischen den quantitativen Risikoansätzen, wie sie die EZB einfordere, und der individuellen Sichtweise der Banken. Es sei verständlich, dass die EZB Nachhaltigkeit aus einer Risikoperspektive anginge, aber sie zwingt die Banken auch, Millionen an Datensätzen zu generieren, die die Institute aber teilweise selbst gar nicht hätten, weil die Datensätze von den Kunden noch gar nicht in vollem Umfang vorlägen. Das binde viele Ressourcen, die die Bank eigentlich an einer anderen Stelle bräuchte, nämlich um die grüne Transformation für sich selbst als Haus zu definieren. „Wir wollen für uns festlegen, was die Transformationspfade in den jeweiligen Branchen sind, die wir uns vornehmen und auf denen wir die Kunden begleiten





wollen“, so Münz. „Wir merken, dass die Transformation eine große Komplexität in den jeweiligen Branchen mit sich bringt, nicht nur – aber natürlich auch – in der Energiebranche.“ Das fordere gerade viele Banken heraus.

Jochen Klöpfer ergänzte, auf der Risikoseite sei man beim Thema Nachhaltigkeit schon getrieben durch die EZB-Anforderungen und arbeite sie konsequent ab. „Wir wollen aber auch auf der anderen Seite die Chancen darin sehen“, so Klöpfer: „Es gibt genug Kundengruppen und Bereiche, die sich einer extremen Transformation unterziehen, und wo man an der Finanzierung dieser Transformation teilhaben und dadurch auch Geschäft machen kann.“



Prof. (FH) Dr. Donald Baillie, SAS Head of Risk Practice DACH und Professor am Department of Strategic Finance & Business Analytics der Lauder Business School Vienna, betonte, dass bei der Modellierung der Risiken aus Klimawandel oder auch den aktuellen makroökonomischen Faktoren große Herausforderungen auf die Banken zukämen. Viele Modelle reichten in der aktuellen Situation gar nicht aus. „Was uns jetzt fehlt, ist eine radikale Neuerfindung der Modelle und der Art, wie man Modelle verwendet“, so Baillie. Es müsste neu überlegt werden welche Modelle man auswähle, wie man sie implementiere, teste und industrialisiere. „Das Thema Modellierung muss sich glaube ich sehr stark weiterentwickeln.“ Prof. Mönch ergänzte, viele der Ereignisse und externen Schocks,

die jetzt auf die Bankbranche einprasselten, seien sogenannte „Black Swan-“ oder „Green Swan Events“. Insofern sei die Schockverteilung eine andere als in der Vergangenheit und das könnten die Modelle gar nicht abbilden. Es gebe eine große Modellunsicherheit und Parameterunsicherheit. Um damit angemessen umzugehen, sei es angeraten, viel stärker und schneller auf bestimmte Veränderungen zu reagieren als man es ansonsten getan hätte.

Stefanie Münz, Mitglied des Vorstands der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) ging anschließend in ihrem Vortrag „**Gesamtbanksteuerung in Transformationszeiten**“ darauf ein, wie sich die LBBW auf den Transformationsprozess der Wirtschaft einstellt und wie sich die Steuerung der Bank dabei verändert. Die LBBW habe für sich die Megatrends definiert, an die sie sich anpassen müsse. Man sehe einen Wendepunkt der Globalisierung bei der Bank wie bei den Kunden – es sei zu erwarten, dass Wertschöpfungsketten entglobalisiert würden und Unternehmenskunden mitwandern würden. Ein weiterer Megatrend sei ESG, aber das sei noch nicht alles: „Seit dem Februar hat auch die Volatilität enorm zugenommen, was in die Gesamtbanksteuerung massiv einfließt“, so Münz. Die Unvorhersagbarkeit habe zugenommen und die Modelle versagten, weil es keine rückwärts betrachteten Aussagen mehr gebe, die man in die Zukunft fortschreiben könne. „Wir haben auch zum Teil gegenläufige Events. Wir sehen einen massiven Druck auf das Thema Nachhaltigkeit.“





Aber durch den Ukrainekrieg und die Energiefrage kommt jetzt die Diskussion der Brückentechnologien wieder zurück. Wir sehen wie sich Trends zumindest temporär überlagern“, so Münz. Man könne oft Trends und ihre Wirkungen nicht mehr sauber voneinander trennen. Mit Blick auf die Steuerung und das Zahlenwerk werde es immer schwieriger, isolierte Zahlen oder bestimmte Parametrisierungen bestimmten Entwicklungen zuzuordnen, weil die Trends sich gegenseitig beeinflussten und verstärkten. Das führe auch dazu, dass der Datenbestand massiv ausgeweitet werden müsse.

Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, bewege sich die Gesamtbanksteuerung der LBBW weg von der klassischen Reportingfunktion zu einer Art „Business Partnering“ und einer Beratungsfunktion im Haus. Ziel sei es, Vorhersagen und Prognosen über zukünftige Trends zu ermöglichen und Handlungsempfehlungen geben zu können. Inzwischen vernetze die LBBW auch ihre Strategie viel stärker mit der Gesamtbanksteuerung, um die Treiber zu identifizieren, die hinter den Ergebnissen der Bank stehen. „Wir wollen verstehen: Welche Qualität hat ein Ergebnis? Was sind die Trends, die wir mitnehmen? Und was ist die Substanz, die an der Strategie hängt?“ so Münz. Dadurch ergebe sich ein integrierter Blick auf die Ergebniswelt der Bank. Die strategischen Ziele der LBBW würden dabei auf die Segmente runtergebrochen, um die Qualität des Ergebnisses besser zu beurteilen und um qualitative Handlungsempfehlungen an das Management und die Businessseinheiten geben zu können. Die Gesamtbanksteuerung der LBBW entwickle sich hin zu einer inhaltlichen Einwertung und generiere daraus Steuerungsimpulse. Das fordere die Mitarbeiter stark heraus, setze aber auch Motivation und Potenziale frei. Die Gesamtbanksteuerung trete nicht mehr nur als Kontrollfunktion auf, die Zahlen abhake und anmahne, sondern entwickle sich zu einem Business Partner auf Augenhöhe. Das habe der LBBW zusätzliche Adaptionfähigkeit gebracht. Man sei inzwischen mit flexiblen Anwendungen und Tools in der Lage, auf Tagesbasis auf neue Entwicklungen zu reagieren.

Nachhaltigkeit bedeute für die Gesamtbanksteuerung der LBBW, zu prüfen, wie groß der Anteil „grüner“ versus „brauner“ Finanzierung sein solle und die Portfolios entsprechend daran auszurichten. Die so definierten Ansprüche und Ambitionen seien in den Zahlen der Gesamtbanksteuerung verankert worden. „Alle Banken werden nun eine komplexere Kreditportfoliosteuerung vor sich haben“, so Münz: „Wir werden uns die Frage stellen müssen, welche Branche wird noch mit welchen Krediten versorgt? Welche Technologien können wir noch unterstützen?“ Das heiße, die alte Basel-II-Welt bestehend aus Ländern, Branchen und Ratingnoten werde nun massiv erweitert durch das Thema ESG, vor allem durch den Schwerpunkt „Environment“ aus ESG. Aber man habe bei der LBBW die Teile „Social“ und „Governance“ nicht aus den Augen verloren, sondern unter Demografie und gesellschaftliche Werte einsortiert, weil man einen kompletten Wandel in den Wertesystemen der Menschen beobachte, auf den sich die Bank ebenfalls einstelle.



Im Anschluss daran moderierte **Prof. Dr. Andreas Igl**, Professor für Bankmanagement und Bankenaufsicht an der Hochschule der Deutschen Bundesbank, den Themenfokus I des Nachmittags, der sich mit dem **„Pro und Contra von Machine Learning und Künstlicher Intelligenz in der Gesamtbanksteuerung“** beschäftigte.



Prof. (FH) Dr. Donald Baillie

Zum Auftakt dieses Themenfokus stellte **Prof. (FH) Dr. Donald Baillie**, SAS Head of Risk Practice DACH und Professor am Department of Strategic Finance & Business Analytics der Lauder Business School Vienna, mit seinem Impulsvortrag die Frage: **„Machine-Learning- und AI-Modelle in Finance & Risk: Wo bleiben Effizienz und Ertrag?“** Anwendungsbeispiele, wo Künstliche Intelligenz (KI) oder Machine Learning in Banken schon funktioniere, seien Chatbots oder komplexe Netzwerkanalysen etwa im Fraud-Bereich, die nur maschinell durchgeführt werden könnten. Insgesamt gebe es viele Vorteile für Machine Learning in der Banksteuerung. Bisher würden Modelle für Vorhersagen oft noch regelbasiert durchcodiert. Wollte man nicht Zeile für Zeile codieren, könne man Machine Learning einsetzen und die Maschine auf die Methode trainieren, die angewendet werden solle. Die Maschine könne aus bekannten Daten Muster erkennen und auf unbekannte Daten anwenden. Der Algorithmus lerne die

verwendete Methode, die man ihm vorgebe. Anders sei es bei KI: Dieser werde die Methode nicht vorgegeben. Um wirklich selbst zu lernen, benötige eine KI allerdings Millionen von Datensätzen.

In der Bank könne das zu einer Reihe von Fragestellungen führen: etwa ob die Kunden zustimmen, dass ihre Daten in dieser Art von KI genutzt würden. Auch schlummerten bei der Verwendung von KI mögliche Reputationsrisiken, so Baillie. KI sei nicht ganz frei von Vorurteilen und Voreinstellungen, die oft im Nachgang noch herausgelöst werden müssten. Für die Umsetzung von KI oder Machine Learning in der Gesamtbanksteuerung brauche es einen Plattformgedanken, nur so könnten Komplexität und Risiken ganzheitlich gemanagt werden. Damit auch die Aufsicht KI oder Machine Learning akzeptiere, müsse die Plattform bestimmte Bedingungen erfüllen. Entscheidend sei die richtige Methodenauswahl: Manche Institute bräuchten eventuell gar keine KI, sondern Machine Learning. Die Banken müssten sich immer im Klaren darüber sein, was die Schwierigkeiten mit einem Modell seien, damit sie das Modellrisiko einschätzen könnten. Auch die Aufsicht befürworte den Einsatz dieser Methoden in der Gesamtbanksteuerung, daher führe langfristig kein Weg daran vorbei.

Dr. Rainer Merkt, Global Head Strategy & Culture for Financial Services und Partner des Beratungsunternehmens ifb, betonte in seinem Impulsvortrag **„Erfolgsfaktoren moderner Gesamtbanksteuerung“** ebenfalls, der Einsatz



Prof. (FH) Dr. Donald Baillie, Dr. Marco Geidosch, Alain Gloden, Dominik Schmidt-Kiefer, Dr. Rainer Merkt, Prof. Dr. Andreas Igl



von künstlicher Intelligenz in den produktiven Steuerungssystemen einer Bank erfordere eine technische Plattform. Diese müsse zwei Dinge miteinander vereinen: den Raum für Flexibilität sowie eine klare Governance im „Change und Run“. Sobald Elemente von KI in den Steuerungsprozess der Bank integriert seien, befinde man sich auf einer neuen Ebene, denn dann müsse der Regulator einbezogen werden. Die Ansprüche an die KI seien Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Damit einher gingen ganz bestimmte Anforderungen an Daten, die oft in strukturierter und unstrukturierter Form vorlägen. Das müsse gemanagt werden. Die Plattform müsse außerdem gewährleisten, dass man immer wisse, wer welche Verantwortung für welchen fachlichen Schritt habe. Sie müsse daneben auch eine Lineage der Datenflüsse gewährleisten. „Wenn man ein Machine-Learning-Modell einbinden will, muss die Datenqualität hoch sein“, so Merkt. Neue Themen wie etwa ESG oder entsprechende Stresstests könnten spannende neue Anwendungsfälle darstellen. „Ein Zielbild kann sein, das Ganze auf einem Dashboard zu haben und in Realtime“, so Merkt.

Er ergänzte, eine erfolgreiche digitale Transformation erfordere ein grundsätzliches Umdenken in der Bank, insbesondere ein neues Target Operating Model. „Wenn man Machine Learning in der Gesamtbanksteuerung einbinden möchte, hat das Auswirkungen auf alle Facetten des Operating Model, also darauf, wie die Bank ihre Strategie operationalisiert“, so Merkt. Rollen und Verantwortlichkeiten seien zu definieren, ebenso wie Aufbauorganisationselemente und das Zusammenarbeits-

modell zwischen all den Parteien, die gemeinschaftlich an einem Strang ziehen sollten. „Mein Bild von Businessanalyse heute ist ein anderes“, so Merkt: „Businessanalyse heißt im Kontext neuer Technologien, auch Enabler zu sein, im Sinne von Ideen zu produzieren.“ Es gehe darum, in der Lage zu sein, Trends aufzunehmen und sie mit den Fachbereichen, den IT-Abteilungen oder auch mit den Datenexperten zu diskutieren und daraus etwas Neues zu schaffen.

Anschließend diskutierten die Bankvertreter, Berater und Wissenschaftler Anwendungsfälle und Risiken der neuen Technologien. **Dominik Schmidt-Kiefer**, Bereichsvorstand Big Data & Advanced Analytics der Commerzbank, betonte, sein Haus habe im Bereich Big Data mit großem Ressourceneinsatz viel aufgebaut, trotz der strengen Kostensenkungsziele, die sich die Bank verordnet habe. Die Commerzbank glaube an das Potenzial neuer Technologien und arbeite auch schon mit dutzenden von Anwendungen. „Machine Learning ist ein mächtiges Schwert“, so Schmidt-Kiefer. Die Bank verfüge über einen riesigen Datenschatz, allerdings seien die Möglichkeiten der Auswertung noch begrenzt. „Leider schaffen wir es als Bankindustrie noch nicht, die Kunden davon zu überzeugen, dass es hilfreich ist, uns die Zustimmung zu geben, die Daten auszuwerten“, so Schmidt-Kiefer. Die Frage sei, wie die Kunden davon zu überzeugen sind, dass ihre Bank ein wertvoller Partner rund um persönliche Daten sein kann.





Alain Gloden

Alain Gloden, Senior Advisor bei ifb, betonte, wenn große Datenmengen zur Verfügung stünden, könnten Clusteranalysen und Pattern-Recognition viele neue Möglichkeiten erschließen. Auch das Zuführen von externen Daten könne von Vorteil sein. „Das sind sehr mächtige Instrumente“, so Gloden. Allerdings zeigte er sich skeptisch, ob Maschinen selbst Entscheidungen treffen sollten: „Ich glaube, der Mensch sollte schlussendlich die Möglichkeit haben, die Entscheidung zu treffen“, so Gloden.

Dr. Marco Geidosch, Teamleiter Data Systems & Integration im Group Risk Control der BayernLB, sah die Anwendungsgebiete von Machine Learning und KI nicht primär bei den Risikomodellen: „Ich würde damit eher in die Prozessoptimierung gehen, um dort die Potenziale der neuen Technologie zu erschließen und um erste Erfahrungen zu sammeln.“ Wenn man eine Sache aus der Finanzkrise 2008 gelernt habe, dann dass man Modellen nicht blind vertrauen dürfe. Auch für KI-Modelle gelte, dass eine gesunde Skepsis angebracht sei. „Und am Ende muss immer noch der Mensch drüber schauen“, so Geidosch. Auch Management und Geschäftsleitung müssten ein Verständnis für den Einsatz neuer Technologie entwickeln, damit sie nicht zur Black Box werde, sondern erklärbar und nachvollziehbar bleibe. Prof. Baillie ergänzte, man müsse aufpassen, nicht zu modellgläubig zu werden. Man dürfe auch die Risiken nicht aus dem Blick verlieren, etwa Datenbrüche oder Biases, mit denen man umgehen lernen müsse. „Da ist



Dr. Marco Geidosch

eine gesunde Skepsis notwendig, um das zu verstehen und zu handhaben, und dann kann man auch schlussendlich dem Modell Vertrauen schenken.“ Rainer Merkt wies darauf hin, dass es jetzt möglich sei, den Weg bis zur Analyse sehr viel stärker zu automatisieren. „Das heißt, ich kann das friktionsfreier gestalten, ohne Medienbrüche.“ Auch erleichterten die neuen Technologien den Umgang mit großen oder auch unvollständigen Datenmengen, weil man dennoch statistisch relevante Ergebnisse erzeugen könne. Auch er zeigte sich skeptisch, ob Maschinen Entscheidungen treffen sollten: „Echte Entscheidungen sollten nicht ohne menschliches Zutun gefällt werden.“

Im Themenfokus II, moderiert von **Prof. Heidorn**, diskutierten die Branchenvertreter die Herausforderungen aus der **ESG-Integration**, vor allem auf Seiten der **Risiko-, Kapital- und Liquiditätssteuerung**.



Prof. Dr. Thomas Heidorn



Angar Finken, Torsten Jäger, Wolfgang Reuß, Sven Ludwig, Prof. Dr. Thomas Heidorn

In seinem Impulsvortrag: **„Walk the Talk – Wie Nachhaltigkeit in den Alltag einzieht“** gab **Angar Finken**, Mitglied des Vorstands und Chief Risk Officer der BHW Bausparkasse, einen Einblick, wie die BHW das Thema Nachhaltig-



Angar Finken

tigkeit bearbeitet. Die Dekarbonisierung sei ein hochaktuelles Thema für die BHW: 30 % des CO₂-Ausstoßes in Deutschland sei mit Wohnen verbunden. Gleichzeitig sei bezahlbarer Wohnraum rar geworden. Mit dem Auftrag der Bausparkassen, bezahlbaren Wohnraum zu finanzieren und Möglichkeiten der Altersvorsorge zu schaffen, seien die Bausparkassen auch ein Teil von Lösungen, etwa solchen, die aus dem S-Bereich von ESG kämen. Bausparen sei „reguliertes Crowdfunding“. Damit lege Bausparen das spießige Image ab und werde zu

etwas, was man neu denken könne. In den vergangenen zwei Jahren habe die BHW ihre Ansätze zum Thema Nachhaltigkeit weiterentwickelt. Sie habe sich diesbezüglich beraten lassen und alles einmal auf den Kopf gestellt, von den Produkten bis hin zur Governance. Die Produkte mit denen die BHW jetzt an den Start gegangen sei, zielten auf Modernisierung, etwa Heizungsaustausch in Kooperation mit Heizungsherstellern.

„Wir müssen in die Bestände der Wohnimmobilien gehen, da liegt die Zukunft des CO₂-Sparens, nicht im Neubau“, so Finken. Neubau koste viel CO₂. „Wenn ich stattdessen Bestandsimmobilien verbessern oder neu nutzen kann, ist das eine große Chance, auch bei abkühlenden Immobilienmärkten“, so Finken. Er rechne damit, dass das der Branche wieder Auftrieb gebe. Die Ukraine Krise, die die steigenden Energiepreise gebracht habe, sei auch ein Weckruf für ansonsten sehr preisbewusste Deutsche – manch einer würde jetzt intensiver darüber nachdenken, vielleicht doch auf Solar oder eine Wärmepumpe umzusteigen. Eine effizientere Heizung könne es manchmal auch schon sein. Die Coronakrise sei für die Digitalisierung ein Schub gewesen. Die Energiekrise, die jetzt heraufziehe, insbesondere wenn das Gas aus Russland weiter zurückgehe, werde ebenfalls große Umbrüche auslösen. Viele, denen die BHW Wohnraum finanziert habe, suchten jetzt nach Lösungen für das Heizungsthema. Diese Hilfestellung wolle die BHW jetzt leisten.



Torsten Jäger, Director und Leiter Nachhaltigkeit beim Bundesverband deutscher Banken, ging in seinem Impulsvortrag auf den **EZB-Klimastresstest 2022 aus Sicht der privaten Banken** ein. Der Test solle erstmals Klarheit schaffen, wie es um Klimarisiken im Bankensektor bestellt sei. Er sei auch gedacht, um zu lernen. Die EZB wolle daraus Erfahrungen sammeln zum Management von Klimarisiken. Der Stresstest diene nicht dazu, Kapitalanforderungen abzuleiten. Anders als in den normalen Stresstests hätten die Institute keine direkten Ansprechpartner in ihren Aufsichtsgremien, den Joint Supervisory Teams gehabt, sondern es sei alles zentral geregelt worden. Der Stresstest habe drei Module. Der erste sei ein Fragebogen, in dem man die Fähigkeiten der Banken erheben wolle, den Stresstest durchführen zu können. Der sei herausgelöst aus den thematischen Reviews, die parallel stattfänden. Die klare Erwartung sei, dass die Banken im Vergleich zum ersten Fragebogen im Jahr zuvor deutlich vorangekommen seien.

Es gebe aber weiterhin methodische und konzeptionelle Herausforderungen. Im zweiten Modul wolle die EZB erheben, in welchen Sektoren die Banken aktiv seien, als Indikator für transitorische Risiken und um herauszufinden, wie viel CO₂ in den Bilanzen stecke. Dazu gebe es zwei Kennzahlen. Bei der ersten sei die Aufgabe der Banken, ihr Exposure und Erträge aus dem Kreditportfolio und aus der gewerblichen Immobilienfinanzierung auf 22 Branchen aufzuteilen. Daraus wolle die EZB Schlüsse ziehen. Bei der zweiten Metrik gehe es unter anderem darum, einmal für die Top fünfzehn Kunden einer

Branche die Emissionsintensität zu berechnen, ausgedrückt in Tonnen CO₂ je Million Euro Ertrag. Allerdings seien hier die Datenverfügbarkeit und die Datenqualität die Achillesferse. Denn nur wenige Kunden berichteten Emissionen in dieser Detailtiefe, deswegen sei es den Banken erlaubt, gewesen Näherungswerte zu nutzen. Dadurch nehme aber auch die Bandbreite der Ergebnisse zu.

Bei den Stresstestszenarien sei die große Frage, wie die Transition verlaufe, ob sie geordnet oder ungeordnet ausfalle. Letzteres bedeute Maßnahmen, die spät kämen, dafür aber umso schärfer ausfallen würden. Wenn es der Politik nicht gelänge, rechtzeitig die richtigen Weichen stellen, sei man in einem Hothouse-World-Szenario, das eines von mehreren Szenarien sei, das als Basis genommen worden sei für den aktuellen Stresstest. Beim Hothouse-World-Szenario ziehe die EZB Effekte aus dem Jahr 2080 vor und gewichte die physischen Risiken sehr stark, so dass das Szenario entsprechend strenger ausfalle. Aus den Szenarien bekämen die Banken dann bestimmte Parameter ausgespielt, beispielsweise zum Bruttoinlandsprodukt, der Inflation und der Preisentwicklung. Mit diesen Daten rechneten die Banken dann ihre Verluste in die Portfolien ein. Das bedeute, die rechnerischen Verluste seien das, was am Ende zähle. Bei solchen langen Zeithorizonten müsse man immer die Grenzen der Aussagekraft im Auge behalten, so Jäger. Ein Stresstest sei deswegen immer ein Kompromiss zwischen Vergleichbarkeit und Genauigkeit.

Dr. Sven Ludwig, Senior Advisor & ESG Lead bei ifb, ergänzte, der EZB-Stresstest helfe den Banken. Man müsse aber auch darüber reden, wie Bank „ESG“ steuert und konkret durch die Bemühungen im Bereich ESG realen Impact generieren könne. Banken könnten etwa ihren Mitarbeitern helfen, ESG oder Klimaneutralität zu verstehen und sie unterstützen, ihre eigene Klimabilanz zu messen und zu verbessern. Ansgar Finken berichtete, wie die BHW Daten nutzt, um das Thema ESG weiterzuentwickeln: Die BHW habe alle Energieausweise der Wohnimmobilien auslesen lassen und feststellen können, dass es eine Korrelation zwischen Baujahr eines Hauses und



Dr. Sven Ludwig

Energieausweis gebe. Jetzt verfüge man über einen konservative Schätzer des gesamten Portfolios. Damit mache die BHW viele weitere Auswertungen oder auch Reporting. Man könne nun mit einer gewissen Genauigkeit sagen, für wie viel Tonnen CO₂ die BHW-Kunden stehen.

Wolfgang Reuß, Director und Head of Credit Risk Management der KfW Bankengruppe gab seinerseits Einblicke in die ESG-Strategie der KfW. „Wir haben uns ein Gesamtprojekt zum Thema ESG gegeben, das Transform heißt“, so Reuß. Es stehe auf drei Säulen: Eine davon sei Transparenz, die Wirkungen sollten besser gemessen und auch publik gemacht werden. Eine zweite große Säule sei, dass sich die KfW aus der Geschäftssteuerung heraus Sektorleitlinien gebe, anhand derer sie entscheide, welche Finanzierung sie auf dem Transitionsfad noch mitgehen könne und welche nicht. Das sei kein komplett reibungsloser Prozess, denn die Anforderungen an die Sektor-



Wolfgang Reuß

leitlinien seien bereits wieder gestiegen, deshalb sei man gerade dabei, die Leitlinien zu überarbeiten. Beim Risiko habe sich die KfW auf zwei Themen fokussiert: Eines sei das Stress-testing gewesen. Zweitens habe die KfW ein ESG-Risikoprofil für ihr Portfolio erarbeitet. Die KfW habe ein Scoring-Modell, das für alle Sektoren anwendbar sei, von Ländern über Banken bis hin zu Unternehmen. Mit dieser Methodik wolle die Bank eine bessere Datenbasis und besseres Reporting generieren, was dann auch in die Banksteuerung eingearbeitet werden könne. Torsten Jäger warf die Frage auf, wie die Rolle der Banken beim Thema ESG genau aussehen könne – die Privatbanken sähen ihre Rolle so, dass sie einen Hebel in der Hand hätten und aktiv die Transformation anstoßen und begleiten wollten. Man bekomme viele Fragen aus der Realwirtschaft – etwa zu Kreditkonditionen. Auch die Mittelständler würden anfangen, sich damit zu beschäftigen. Das bedeute, mit dem Kunden in einen Dialog zu gehen und etwas zu bewegen. Diesbezüglich gebe es ein gutes partnerschaftliches Verhältnis zwischen Banken und Realwirtschaft.



Dr. Matthias Zieschang

Zum Abschluss des Konferenztages präsentierte **Dr. Matthias Zieschang**, Vorstand Controlling und Finanzen der Fraport, die Fallstudie: „**Finanz-/Controlling-Bereich in herausfordernden Marktsituationen: Welche Kernkompetenzen und Strategien sind erfolgskritisch?**“ Für die Luftverkehrsbranche sei der pandemiebedingte Umsatzeinbruch nicht nur eine herausfordernde Situation, sondern eine Nahtoderfahrung gewesen, so Zieschang. Zahlreiche Marktakteure hätten



die Krise nicht überstanden. Bis zur Krise habe man in der Luftfahrtbranche nur stetiges Wachstum gekannt, im Frühjahr 2020 seien dann innerhalb von vier Wochen 98 % der Passagiere verloren gegangen. Selbst jetzt habe sich die Branche noch nicht vollständig erholt. „Das war das Armageddon der Luftverkehrswirtschaft“, so Zieschang. Wenn man innerhalb von wenigen Wochen sein Geschäftsmodell verliere, könnten nur radikale Maßnahmen helfen.

Zum einen habe Fraport geholfen, über ein effizientes Controlling zu verfügen, das sich schnell umgestellt und etwa bereichsbezogene Cash Flow-Zahlen geliefert habe. Im Nachgang habe Fraport untersucht, welche Faktoren bei den Unternehmen der Branche zum Überleben der Krise beigetragen hätten: Am Ende sei es das Verhältnis der Liquidität vor der Krise im Verhältnis zum Umsatz gewesen. Bei Unternehmen, die die Krise überstanden hätten, habe sich das Verhältnis von Liquidität zu Umsatz in einem Bereich von 40 % bis 60 % bewegt – das bedeute, die Unternehmen verfügten über Liquidität, die ungefähr ein halbes Jahr ausgereicht habe. Bei Fraport sei es in der Krise gelungen, die Ausgaben radikal zu drücken. Die großen Hebel seien Personalaufwand und Materialaufwand gewesen. Beim Personalaufwand habe man Kurzarbeit eingesetzt und den Personalkörper um rund 25 %, abgebaut. Beim Materialaufwand habe man auf eine zentralistische Ausgabensteuerung gesetzt, auch das habe man quasi über Nacht etabliert. Innerhalb kürzester Zeit sei ein Restrukturierungsplan erstellt worden, der konkrete Ziele für jede Einheit im Unternehmen definiert habe.

In solchen Zeiten habe sich auch der Führungsstil verändert. Partizipative Führung funktioniere in guten Zeiten oder leichten Krisen. Wenn ein Unternehmen aber ums Überleben kämpfe, funktioniere das nicht. Deswegen habe man sich das Prinzip „Führen mit klarem Auftrag“ gegeben. Dadurch sei es gelungen, klare Ergebnisse zu erzielen und sich nur auf das Wesentliche zu konzentrieren. Die Maßgabe müsse jetzt sein, ein wenig dieser Konzentration auf das Wesentliche beizu-

behalten, um das Unternehmen schlanker und effizienter zu halten als vorher. Diese und weitere Erkenntnisse wolle Fraport einsetzen, um resilienter für die nächsten Krisen zu sein – von denen man annehmen müsse, dass sie irgendwann wieder über die Luftfahrtbranche hereinbrechen würden.

Prof. Heidorn schloss die Konferenz mit einem **Ausblick**. Klimakrise bedeute, man werde Strukturanpassungen sehen: „Es wird nicht umsonst sein, es wird etwas kosten.“ Außerdem sei die „Friedensdividende“, die über Jahrzehnte vereinnahmt worden sei, vermutlich verloren, und die Vorteile der Globalisierung gingen ebenfalls zurück. Doch die Bankbranche habe sich inzwischen reichlich Krisenerfahrung erarbeitet und über die Jahre gelernt, sich besser anzupassen, wenn externe Schocks auf sie einwirkten. Und jede Krise berge auch Möglichkeiten – so wie aktuell die Zinswende für Banken eine Chance sein könne.



Prof. Dr. Thomas Heidorn



Fragen am Konferenztage – Denkanstöße der Sprecher

Gerät die Digitalisierung ins Hintertreffen, wenn Banken mit multiplen externen Schocks umgehen müssen, Herr Prof. Baillie?

Also langfristig glaube ich das nicht. Ich denke eher, durch die Pandemie ist der Druck, zu digitalisieren und zu automatisieren, noch einmal enorm gestiegen. Wir sehen das inzwischen auch bei kleineren Banken, dass sie immer mehr darauf angewiesen sind, das zu machen. Der andere Grund, den man nicht vergessen darf: Wer heute junge Talente gewinnen will, sollte bei der Digitalisierung möglichst gut aufgestellt sein. Viele junge Leute wollen auch mit neuen Technologien arbeiten und suchen gezielt nach Chancen in diesem Bereich. Deswegen sind Banken dann als Arbeitgeber besonders attraktiv, wenn sie solche Möglichkeiten bieten können.

Macht Ihnen ein möglicher Gasengpass Sorge, Herr Reuß?

Das ist mit Sicherheit so. Die Kettenreaktionen auf eine Rationierung oder einen Gaslieferstopp würde zu heftigen volkswirtschaftlichen Verwerfungen und womöglich zu einer Rezession führen. Was uns im

Moment beschäftigt ist aber eher, dass es ein ganzer Cocktail an Ereignissen und Einflüssen ist, die wir in unseren Risiken berücksichtigen müssen – also die Inflation, massive Zinsanpassungen oder auch Lieferkettenengpässe. Es gibt momentan eine sehr große Unsicherheit, wie dieser Cocktail zusammenwirkt und es ist schwer, verlässliche Annahmen zu treffen oder Prognosen für die Zukunft zu erstellen.

Wie beeinflussen die steigenden Gaspreise Ihr Geschäftsmodell, Herr Finken?

Wir sehen das auch als eine große Chance. Viele wohnen in privaten Häusern, die vielleicht schon in die Jahre gekommen und nicht optimal gedämmt sind. Bei deutschen Kunden ist vieles stark über den Preis gesteuert, wir sehen daher jetzt eine enorme Nachfrage nach Modernisierungsdarlehen, was natürlich auch gut für das Klima ist. Zum einen verbrauchen Neubauten enorm viel CO₂, wenn man also den Bestand nutzen kann, schont das das Klima. Zweitens erhoffen wir uns einen Modernisierungsschub für die Bestandswohnungen, weil das Heizungsthema für viele eines ist, was sie jetzt lösen wollen und müssen.

Was sind die spannendsten Anwendungsgebiete für Analytics bei der Commerzbank, Herr Schmidt-Kiefer?

Eine der spannendsten Anwendungen, die auch enormen Kundennutzen bringt, ist die elektronische vertrauliche Selbstauskunft für Konsumentenkredite. Wenn der Kunde einen Kredit beantragt, muss eine Haushaltsrechnung erstellt werden, um zu prüfen, ob der Kunde den Kredit tragen kann. Dafür müssen unsere Kunden nicht mehr mit stapelweise Papier in die Filiale kommen, sondern sie geben uns Zugriff auf ihre Transaktionen und wir erstellen innerhalb von Bruchteilen von Sekunden die Haushaltsrechnung – das geht sowohl über die Konten der Kunden bei der Commerzbank als auch unter Einbezug von Konten bei anderen Banken. Der Kunde kann bequem bei uns seinen Konsumentenkredit am Wochenende und von der Couch aus beantragen – das ist ein enormer Nutzen, den wir aus der Anwendung von Analytics ziehen.



Was tun sie, wenn Sie sehen, dass Ihnen in der aktuellen Situation Modelle nicht mehr weiterhelfen, Frau Münz?

Den gesunden Menschenverstand einschalten. Die Modelle versagen nicht erst jetzt, sondern schon seit Jahren. Wir haben sie auch mit gesundem Menschenverstand schon massiv überschrieben, etwa bei unserer Risikovorsorge. Es gibt inzwischen auch mehr Unterstützung von den Wirtschaftsprüfern und den Aufsehern für unser Vorgehen, einfach mit gesundem Menschenverstand ranzugehen und nicht nur nach den Modellen.

Wie sehr beeinflusst der steigende Spritpreis die Mobilität der Kunden, Herr Klöpfer?

Nach Corona wollten viele erst einmal mobiler sein, das haben wir in unserem Geschäft schon sehen können. Auch gab es während der Pandemie ansatzweise eine Art Abkehr vom öffentlichen Nahverkehr, viele hatten vielleicht gesundheitliche Bedenken. Jetzt müssen wir mit umgedrehten Tendenzen rechnen, durch die gestiegenen Mobilitätskosten und die Inflation. Insgesamt ändert sich das Kundenverhalten aber bisher nicht so radikal und nicht von heute auf morgen. Wir glau-

ben auch, dass Sharing-Modelle und ähnliches zunehmen und zukünftig ihre Bedeutung haben werden, auch weil sie nachhaltiger sind als auf Autobesitz ausgelegte Mobilität, aber bisher beeinflusst das unser Geschäftsmodell noch nicht wesentlich.

Multiple Krisen und Schocks – befürchten Sie, dass der Wirtschaft beim Thema Nachhaltigkeit vielleicht die Puste ausgehen könnte, Frau Dr. Orlopp?

Das darf nicht passieren, nachhaltige Transformation darf nicht ins Stocken geraten. Wir brauchen den grünen Wandel auch bei unseren Firmenkunden. Die Kunden müssen mitmachen, damit wir als Gesellschaft unsere Nachhaltigkeitsziele erreichen. Wir haben schon beobachtet, dass bei Firmenkunden vielleicht Investments liegengeblieben sind, auch weil jetzt noch der Ukrainekrieg dazugekommen ist. Da mussten sich viele Kunden erst einmal sammeln und für sich bewerten, wie sie sich anpassen wollen. Aber das kann eigentlich nur eine kleine Pause sein, die man einlegt, und kein ganz großer Stopp, dazu ist das Thema Nachhaltigkeit einfach zu wichtig.