

»Fintechs werden Banken nicht ersetzen«

Integrierte Geschäftsbereiche sind für Yann Gérardin, Leiter des Corporate and Institutional Banking der BNP Paribas, der Schlüssel für erfolgreiche Banken. Mit FINANCE spricht er über die Neuaufstellung des Firmenkundengeschäfts, Kostensenkungen und den Wettbewerb durch Fintechs. Interview: Bastian Frien



Yann Gérardin sieht drastische Veränderungen in der Joblandschaft der Banker.

Herr Gérardin, Sie leiten seit 2014 das Corporate and Institutional Banking (CIB) von BNP Paribas. Was ist Ihre größte Herausforderung?

Als ich meine neue Position übernahm, steckte das Corporate and Investment Banking mitten in einer Krise. Die zahlreichen Skandale in unserer Industrie – vor allem im Global Banking – hatten bei unseren Mitarbeitern tiefe Spuren hinterlassen. Es war Teil meiner Aufgabe, der Sparte und unseren Mitarbeitern wieder eine Perspektive zu geben und auch die öffentliche Wahrnehmung zu verbessern. Das ist ein langer Prozess. Immer noch lesen wir in Frankreich und in anderen Ländern Artikel, in denen Banker verurteilt werden. Viele haben den Stolz auf ihre Arbeit verloren, wir als Führungskräfte müssen ihnen wieder das Vertrauen geben, dass ihre Arbeit sinnvoll und wichtig ist.

Keine einfache Aufgabe für jemanden, der sein Berufsleben in einer Nische verbracht hat, nämlich im Bereich Equity Derivatives. Mit der Leitung von CIB sind Sie in eine komplexe Welt mit sehr unterschiedlichen Typen von Mitarbeitern eingetaucht ...

Das ist richtig, aber die Leitung von CIB wurde mir nicht übertragen, weil ich mich gut mit Equity Derivatives auskenne, ich habe das Geschäft aufgebaut und, fast noch wichtiger, es kontinuierlich den schwierigen Zeiten angepasst. So bin ich auch die neue Aufgabe angegangen. Am ersten Tag bat ich die Mitarbeiter aufzuschreiben, wie CIB ihrer Ansicht nach strukturiert sein sollte und wie es ihrer Meinung nach aussehen sollte. Ich erhielt 800 Memos, die ich Wort für Wort gelesen habe. Daraus habe ich in Diskussionen und gemeinsam mit den Kollegen eine Vision abgeleitet, wie CIB aussehen soll.

Wie sieht die aus?

Wir wollten unsere Arbeitsweise einfacher und effizienter gestalten. Wir wollen sicherstellen, dass unsere CIB-Geschäftsbereiche integriert sind. Mit Blick auf den Trend zur Disintermediation auf den Finanzmärkten ist dies eine wichtige Stärke. Deswegen konzentrierte sich mein Bemühen darauf, wie wir unsere Aktivitäten besser integrieren können, während wir uns auch das Netzwerk von BNP Paribas zunutze machen – zugunsten unserer Kunden. Durch die Veränderung sind wir in einer besseren Position zu verstehen, was unsere Kunden wollen, die sich immer stärker unabhängig von der Bankbilanz selbst finanzieren. Außerdem können wir die Bedürfnisse unserer Investoren besser verstehen.

Das klingt einleuchtend, aber ein wenig nach Stückwerk. Unternehmen haben ja noch deutlich mehr Berührungspunkte mit einer Bank ...

Das stimmt, aber die beschriebene Vorgehensweise gilt exemplarisch für die Gesamtstrategie der ge-

samen Bank. In Deutschland bieten wir Firmenkunden zum Beispiel auch Flottenfinanzierungen und Leasing Solutions für Unternehmen an. Wir haben in den vergangenen Jahren große Anstrengungen unternommen, um diese Aktivitäten zu verzahnen, damit wir unseren Kunden die gesamte Palette unseres Angebots zeigen können. Die Banken, die ihren Kunden integrierte und diversifizierte Geschäftsbereiche anbieten, werden zukünftig erfolgreich sein.

Das ist eine extrem anspruchsvolle Aufgabe für den Firmenkundenbetreuer. Haben Sie die Leute schon an Bord, die Sie dafür brauchen?

Es ist in der Tat anspruchsvoll, aber wir starten nicht bei null. Wir haben eine sehr gute Mannschaft und eine gute Struktur und Grundlage. Banking macht gerade eine sehr herausfordernde Zeit durch, und es wird ein gewisses Maß an Weiterentwicklung nötig sein – besonders, wenn man die Nutzung innovativer Technologien in Betracht zieht, wie etwa Distributed Ledger, virtuelle Realität und künstliche Intelligenz. Derzeit muss sich das Banking neu erfinden. Das ist eine Aufgabe, die man nur einmal im Berufsleben bekommt. Dafür müssen wir Banker flexibel und engagiert sein.

»Eine Massenverlagerung des traditionellen Bankings zu Schattenbanken ist unwahrscheinlich.«

Sie implementieren derzeit Ihren Restrukturierungsplan. Wie sieht der aus?

Unser Transformationsplan 2016 bis 2019 ist auf drei Säulen aufgebaut: Erstens wollen wir noch genauer hinschauen, was wir machen und was nicht. Wir müssen das, weil unsere Ressourcen begrenzt sind. Wir wissen noch nicht genau, wie sich die neue Regulierungslandschaft entwickeln wird, aber es ist absehbar, dass die Kapitalkosten weiter steigen werden. Wir sehen daher vor, die risikogewichteten Aktiva zunächst um 20 Milliarden Euro zu reduzieren, um weniger kapitaleffiziente Risikoaktiva im Wege einer Portfoliooptimierung herauszunehmen. Gleichzeitig beabsichtigen wir, 10 Milliarden Euro Risikoaktiva neu einzusetzen, um Wachstum zu generieren und Marktanteile zu steigern.

Und die anderen beiden Säulen?

Zweitens müssen wir unser Betriebsmodell optimieren und unsere Prozesse industrialisieren. Und drittens wollen wir Wachstum generieren. Dafür müssen wir unsere strategischen Kunden weiterentwickeln und in Geschäftsfelder wie Securities Services und Transaction Banking investieren. Um

zu wachsen, muss man vor allem überzeugend sein und eine glaubwürdige Geschichte haben – und die haben wir.

Lassen Sie uns über die Kostensenkungen sprechen. Eine Bank besteht im Wesentlichen aus Personal- und IT-Kosten. Manchmal kann man Erstere durch Letztere ersetzen, viel mehr geht nicht. Was haben Sie gemacht?

Wir haben uns genau auf diese beiden Punkte konzentriert. Nach der Krise ist der typische Personalkreislauf ins Stocken geraten. Die Joblandschaft hat sich drastisch verändert und tut dies weiter, vor allem durch neue Technologien und Fintechs. Wir sind sehr auf die Digitalisierung fokussiert. Eine digitalere Bank verarbeitet Informationen effizienter, verbessert auch die Rendite und hilft dabei, Kosten zu sparen.

Das sind sehr handfeste Dinge. Sie wollten Ihren Leuten aber auch das Selbstwertgefühl zurückgeben. Wie haben Sie das versucht?

Mit einer ganz klaren und konsistenten Botschaft: Wir sind hier, um unseren Geschäfts- und institutionellen Kunden zu dienen, und prägen dies maßgeblich mit unserem Verhalten. Es ist unser Ziel, unseren Kunden nachhaltige Produkte und Lösungen erster Klasse zu bieten. Dadurch, dass wir unseren Kunden helfen, helfen wir auch der Wirtschaft.

Es wird aber immer schwieriger, damit Geld zu verdienen, weil Banken von verschiedenen Seiten angegriffen werden, der Markt nicht wächst und der Wettbewerb enorm ist ...

Richtig ist: Das Einnahmepotential ist durch das Niedrigzinsumfeld drastisch geschrumpft. Es gibt keine Kreditklemme in Europa, die Unternehmen sehen einfach wenig Investitionsmöglichkeiten.

Dafür sehen wir neue Spieler. Bill Gates sagte einst: „Banking is essential, banks are not.“ Kann das jetzt wahr werden?

Ich glaube, dass Banken immer eine wichtige Rolle im Banking haben werden, aber bedingt durch die sich verändernde Landschaft, werden wir auch unsere Paradigmen anpassen müssen. Wir sehen Unternehmen wie Uber oder Airbnb, die ganze Branchen durcheinanderwirbeln. Das hat nichts mit der Krise zu tun, sondern mit der Digitalisierung der Welt. Natürlich verändert auch die Regulierung das Bild. Eine Massenverlagerung des existierenden, traditionellen Bankings zu Schattenbanken ist unwahrscheinlich, und wir denken nicht, dass Fintechs Banken ersetzen werden.

Wie sehen Sie denn die Rolle von Fintechs und Schattenbanken?

»

Yann Gérardin

Der Franzose kam 1987 zur BNP und baute dort den Bereich Equity Derivatives auf. Nach dem Merger der Bank mit Paribas im Jahr 2000 wurde er zum Global Head of Equity Derivatives für die neue Gruppe berufen. 2005 übernahm er die Verantwortung für die Einheit Equities & Derivatives der BNP Paribas, der später auch das Geschäft mit Rohstoffderivaten zugeordnet wurde. Seit 2011 ist Gérardin Mitglied im Group Executive Committee, 2014 ernannte ihn die Bank zum Head of Corporate and Institutional Banking.

Wir sehen, dass immer mehr Fintechs nach Partnerschaften streben, gerade in den Schlüsselbereichen B2B und institutionellen Märkten. Ich glaube, dass die Zukunft sicher sehr viele Co-Creation-Initiativen bringen wird, wie zum Beispiel die Kooperation bei Hackathons, Think-Tanks und strategischen Partnerschaften. BNP Paribas ist auch Teil des R3 Konsortiums, und wir haben einen Anteil an der Digital Asset Holdings. Unser internationaler Hackathon in acht Ländern mit 96 Start-ups hat sich dieses Jahr auf die Customer Journey durch Co-Creation mit Start-ups konzentriert, um diese zu optimieren. Darüber hinaus kombinierten wir Data Labs, um die besten Vorgehensweisen zu bündeln. In Bezug auf Schattenbanken ist die Finanzierung in den meisten Fällen zu komplex, als dass sie von einer einzigen Plattform gehandhabt werden könnte.

Konkret zum Geschäft: Als die Royal Bank of Scotland sich aus dem globalen Cash Management zurückgezogen hat, gab es eine Empfehlung an die Kunden, sich für BNP Paribas als Ersatz zu entscheiden. Wie fällt die Bilanz aus?

Wir waren sehr erfreut, als wir den Kunden von RBS als Bank für Cash Management und Trade Finance empfohlen wurden, weil RBS die Transaction Services auf die Heimatmärkte Großbritannien und Irland konzentriert hat. Es folgten eine Ausschreibung und ein Due-Diligence-Verfahren. Die Überweisungsvereinbarung endete offiziell am 1. Oktober, in der Zeit haben wir 1.855 Kunden gewonnen.



Die BNP will in Deutschland noch zulegen.

BNP Paribas

Die BNP Paribas hat nach eigenen Angaben weltweit rund 189.000 Mitarbeiter in 74 Ländern. In Deutschland ist die BNP Paribas Gruppe seit 1947 aktiv und mit mittlerweile 13 Gesellschaften am Markt. An bundesweit 19 Standorten arbeiten in Deutschland rund 5.000 Mitarbeiter.

Manch eine Bank stöhnt, dass das Cash Management im Niedrigzinsumfeld nicht mehr rentabel sei ...

Das kann ich für uns nicht bestätigen. Für regionale Banken ist die Infrastruktur sicherlich kostenseitig eine große Herausforderung. Unsere globale Kun-

denbasis und unser diversifiziertes und integriertes Geschäftsmodell ermöglichen es uns dagegen, das Geschäft auch in einem schwierigen Marktumfeld erfolgreich zu betreiben.

Man könnte denken, dass das Cash Management den Kredit als Ankerprodukt abgelöst hat. Wer die Zahlungsströme durchleitet, kann nicht ohne weiteres ausgetauscht werden.

Richtig ist auf jeden Fall, dass das Transaction Banking im Ganzen und das Cash Management im Besonderen in der Bank nach der Krise im Jahr 2008 eine massive Neubewertung erfahren haben. Bei der Ausarbeitung unserer Vision für das Firmenkundengeschäft habe ich das Cash Management als Fundament des Geschäfts bezeichnet. Es ist essentiell für die Kunden, und für die Banken ergibt sich ein stabiler Cashflow. Allerdings ist nach wie vor der Kredit die Eintrittskarte. Ohne die eigene Bilanz zur Verfügung zu stellen, ist der Zugang zum Kernbankenkreis ausgeschlossen.

»Wir verfolgen in Deutschland einen ambitionierten Wachstumsplan, der sich gut entwickelt.«

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Stellung in Deutschland?

Wir verfolgen in Deutschland für die Gesamtgruppe einen ambitionierten Wachstumsplan, der sich gut entwickelt. Trotzdem haben wir das Gefühl, noch mehr tun zu können. Aber wir haben, Stand heute, bereits 440 deutsche Kunden, alles Großunternehmen oder große Mittelständler. Außerdem betreuen wir 2.600 ausländische Tochtergesellschaften in Deutschland. Damit sind wir voll im Plan. Der deutsche Markt ist im internationalen Vergleich ebenso spannend wie wettbewerbsintensiv. Die Unternehmen sind gut gerüstet für die Herausforderungen eines globalen Marktes und derzeit sehr aktiv im M&A-Geschäft, das macht sie für uns äußerst interessant.

Ihr Vorgänger Alain Papiasse zeigte sich 2010 in einem Interview stolz auf das hohe Anlagevolumen der Firmenkunden. Mit dem wachsenden Cash Management erhalten Sie immer mehr Einlagen – nur dass keine Bank die Liquidität mehr will. Wie gehen Sie mit diesem Fluch um?

Es ist aus meiner Sicht kein Fluch. Wir verbessern konstant unsere Selbstfinanzierung durch Einlagen. Das kostet im Vergleich heute mehr als 2010, aber es ist eine sehr stabile Finanzierung, die wir nicht missen möchten.

bastian.frien@finance-magazin.de