

»Die Kreditvergabe ist nicht gestört«

Corona, Ukraine-Krieg und eine neue Firmenkundenstrategie: Für Jan Kupfer, frischgebackener Corporates-Chef der Hypovereinsbank, hätte der Start auf dem neuen Posten kaum turbulenter verlaufen können. Dafür sorgen auch die jüngsten Vorgaben der HVB-Mutter Unicredit. Interview: Thomas Holzamer und Markus Dentz

— **Es war ein** Paukenschlag bei der Hypovereinsbank: Im November vergangenen Jahres baute die Unicredit-Tochter ihr Firmenkundengeschäft um und verschmolz die „Unternehmerbank“ sowie das Großkundengeschäft der „Investment Bank“ zur gemeinsamen Einheit „Corporates“. Deren Leitung hat Jan Kupfer, vormals Chef der Investmentbanking-Sparte, inne. Und er sieht sich gleich zu Beginn mit großen Erwartungen von Seiten der HVB-Mutter Unicredit und einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert. Wie Kupfer diese meistern will, hat er FINANCE im ersten Interview verraten.

Herr Kupfer, wie hat sich der Rollenwechsel mit der Gesamtverantwortung für das gesamte Firmenkundengeschäft angefühlt?

Sehr gut, das Firmenkundengeschäft ist für mich ja vertrautes Terrain und die neue Rolle im Grunde eine Fortsetzung der verschiedenen Themen, mit denen ich mich seit 30 Jahren befasse. Neben den Großkunden, für die ich bereits als Investmentbanking-Vorstand verantwortlich war, habe ich jetzt auch wieder mehr Kontakt mit mittelständischen Kunden. Im Moment mache ich sehr viele Termine, auch um noch besser zu verstehen, was unsere Kunden aktuell bewegt und wie wir sie optimal unterstützen können.

Die Wirtschaft sieht sich gerade mit einer ganzen Fülle von Problemen konfrontiert. Was ist aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung für Unternehmen?

Die vergangenen zwei Jahre waren durch Corona nicht leicht, wenngleich die staatlichen Hilfen dafür gesorgt haben, dass die deutschen Unternehmen bisher vergleichsweise gut durch die Pandemie gekommen sind. Nun kommt allerdings der Ukraine-Krieg hinzu und sorgt bei unseren Kunden für einen hohen Beratungsbedarf. Bisher sind ja in erster Linie die direkten Auswirkungen spürbar. Noch gravierender werden die Sekundärfolgen für die Lie-

ferketten und Preise, für die die Einschätzungen je nach Branche komplett auseinandergehen.

Wie ist Ihre Einschätzung, wie schlimm wird es werden?

Was das direkte Russland-Exposure der Unternehmen angeht, erscheint die aktuelle Situation insgesamt beherrschbar. Im Bereich Automotive etwa haben wir gesehen, dass die Unternehmen schnell nach alternativen Lösungen suchen, wenn die Lieferketten durch die Situation in der Ukraine oder Russland unterbrochen werden. Für eine langfristige Prognose ist es momentan insbesondere mit Blick auf die indirekten Folgen des Kriegs natürlich noch zu früh. Die Kapitalmärkte und die Kreditvergabe sind jedoch nicht gestört, auch wenn wir am Anleihemarkt zu Beginn des Kriegs die eine oder andere Verzögerung gesehen haben. Und auch wir als Bank sind voll da und lieferfähig.

»Die Transformationsfinanzierung rückt in den Fokus.«

Die Unicredit ist allerdings sehr exponiert in Russland. Wirkt sich das auch auf die HVB als deutsche Tochter aus?

Was das angeht, haben wir bereits im März sehr klar Stellung bezogen. Selbst im unwahrscheinlichen Worst-Case-Szenario mit einer vollständigen Abschreibung unseres Exposures in Russland wären wir bei der Kernkapitalquote noch bei deutlich mehr als 13 Prozent und weiter voll dividendenfähig. Was unsere Kreditvergabe angeht, waren wir in der Vergangenheit schon immer konservativ. Das muss man auch jetzt sein. Wobei die kommenden Veränderungen auch Chancen für eine nachhaltigere Wirtschaft bieten, beispielsweise bei den Themen Flüssiggas oder den Investitionen in erneuerbare Energien. Die Transformationsfinanzierung rückt damit noch stärker in den Fokus als zuvor.

Fokussierung auf Sektoren

Ihr Sektormodell, das die HVB im Sement der Großkunden in den vergangenen Jahren aufgebaut hatte, überträgt die Bank im neu geschaffenen Corporates-Segment nun auch auf mittelständische Kunden. Im Fokus stehen dabei die Branchen Mobility, TMT, Real Estate, Energy und Utilities, Capital Goods und Consumer & Healthcare.



Hypovereinsbank

Unternehmerbank und Großkundenbetreuung verschmolzen: Jan Kupfer leitet seit Ende 2021 die fusionierte Einheit der Hypovereinsbank.

Wie wirkt sich das auf Ihre Strategie aus, welche Akzente wollen Sie im Firmenkundengeschäft setzen?

Wir vollziehen jetzt keinen Strategiewechsel, sondern konzentrieren uns auf die Nähe zu unseren Kunden und deren Bedarf – dabei verknüpfen wir Industrieexpertise mit den verschiedenen Produktbereichen wie Transactionbanking, Advisory oder Risk Management. Mit unserem Sektorenmodell bündeln wir unsere Beratungsteams in den sechs Industriesektoren Mobility, TMT, Real Estate, Energy und Utilities, Capital Goods und Consumer & Healthcare. Dabei weiten wir den Ansatz, den wir im Bereich der Großunternehmen in den vergangenen Jahren erfolgreich aufgebaut haben, auch auf den Mittelstand aus.

Merken die Kunden das in der Betreuung, oder sind das eher organisatorische Veränderungen?

Der Kunde möchte in der Regel natürlich neben der langfristigen Bankbeziehung auch den Berater behalten. Letztlich kommt es bei der Beratung aber

Jan Kupfer

leitet die neugeschaffene Einheit „Corporates“ der Hypovereinsbank. Der erfahrene Banker gilt als Urgestein der HVB, zu der er bereits 1991 gestoßen war, und kennt das Firmenkundengeschäft der Münchener wie kaum ein anderer.

vor allem auf die Branchenexpertise an. Die Bank muss Trends, Lieferketten und Treiber der jeweiligen Branche verstehen. Die Kunden schätzen dabei auch neue Impulse. Gleichzeitig haben wir die Regionen Norden und Osten sowie Westen und Südwesten zusammengefasst, die unserer Ansicht nach gut zusammenpassen.

Und um Kosten zu sparen?

Das ist nicht der Treiber. Wir wollen die Nähe zu den Kunden und unser regionales Know-how beibehalten und zugleich unsere Strukturen und Prozesse vereinfachen.

Dennoch muss die HVB ihre Kosten weiter deutlich senken, um das von Unicredit-Chef Andrea Orcel ausgegebene Ziel einer Eigenkapitalrendite von 10 Prozent bis 2024 zu erreichen. Allerdings schätzen Firmenkunden auch das Digitalangebot der Bank. Wie schafft man den Spagat aus Sparen und Investitionen in neue Technologien? »

Indem man es schafft, noch effizienter und digitaler zu werden und beides zu verbinden. Im Rahmen des neuen Unicredit-Strategieplans werden wir etwa allein in Deutschland bis 2024 500 Millionen Euro in die Digitalisierung investieren. In einigen Bereichen werden wir unsere Prozesse weiter vereinfachen und weiter digitalisieren, auch an der Kundenschnittstelle.

Welche Bereiche betrifft das?

Beispielsweise den Dokumentenaustausch, digitale Unterschriften oder den Kreditvergabeprozess. Über unser neues Firmenkundenportal können CFOs und Treasurer etwa digital, sicher und einfach mit der Bank kommunizieren und viele Produktlösungen direkt ansteuern.

Sind die Banken da nicht schon eine ganze Weile dran? Warum dauert das generell so lange?

Ich glaube, es ist eine Sache, ein digitales Frontend hinzustellen. Der eigentliche Aufwand ist aber, das hinten auch alles sauber zu verdrahten, die nötigen Schnittstellen richtig einzubetten und dabei die hohen Anforderungen an Datenschutz und IT-Sicherheit in Unternehmen zu erfüllen.

Wo sehen Sie das Firmenkundengeschäft der HVB in fünf bis zehn Jahren?

Bei großen Transaktionen und Finanzierungen werden individuelle Lösungen und Beratung sicherlich weiterhin essentiell bleiben. Die Produktpalette im breiten Firmenkundengeschäft wird aber deutlich

schlanker sein. Und es wird deutlich digitaler, aber auch offener. Das heißt, wir werden nicht mehr alles selbst anbieten, sondern stärker mit anderen Anbietern wie Fintechs zusammenarbeiten und Partnerschaften mit oder ohne Kapitalbeteiligung schließen.

»500 Millionen Euro in die Digitalisierung investieren.«

Aber laufen Sie dabei nicht Gefahr, Ihr Gesicht zum Kunden zu verlieren?

Das ist natürlich unser größtes Asset, das wir uns bewahren müssen. Klar ist für mich, dass wir als Bank das Portal als gute Plattform und Schnittstelle liefern. Diese Basis lässt sich über Kooperationen erweitern, um zusätzliche Services zu bieten, die wir als Bank nicht alle selbst machen.

Apropos „nicht alles selbst machen“: Bleibt Ihnen mit der neuen Rolle und angesichts von Corona, dem Ukraine-Krieg und den Folgen aktuell noch Zeit für Privates?

Das stimmt, im Moment bleibt mir nur sehr wenig freie Zeit, die meiner Frau und unseren beiden Kindern gehört. Da versuche ich auch, das Wochenende zu verteidigen, was allerdings nicht immer so klappt, wenngleich die Digitalisierung und mobiles Arbeiten da ganz gut helfen. Zudem versuche ich zu laufen, so viel ich kann. Mein letzter Marathon ist aber schon ein paar Jahr her. <

Service-Sieger HVB

Beim FINANCE-Banken-Survey 2021 haben CFOs und Treasurer die HVB zum Champion in Sachen Service gekürt. Platz 2 sicherten sich die Münchener beim Thema Digitalisierung. Nun muss das Team von Jan Kupfer zeigen, dass es die Positionen an der Spitze auch nach dem Umbau im Firmenkundengeschäft verteidigen kann.

Impressum

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main www.faz-bm.de

Gründungsherausgeber:

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH; manager magazin Verlagsgesellschaft mbH; Dr. Günther Würtele Information GmbH HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Geschäftsführer:

Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Herausgeber:

Armin Häberle

Chefredaktion:

Markus Dentz (Print, V.i.S.d.P.), Michael Hedtstück (Online)

Chef vom Dienst:

Sabine Reifenberger (sar)

Redaktion:

Sarah Backhaus (sab), Eva Brendel (evb), Melanie Ehmann (mel), Jakob Eich (jae), Olivia Harder (oh), Thomas Holzamer (th), Antonia Kögler (ako), Sabine Paulus (sap), Julia Schmitt (jus), Paul Siethoff (pas) Jan Schuermann (jas) Telefon: (069) 75 91-32 39 Telefax: (069) 75 91-20 95 E-Mail: redaktion@finance-magazin.de

Verantwortlich für Anzeigen:

Björn Kring (Senior Sales Manager) Telefon: (069) 75 91-30 99 E-Mail: bjoern.kring@faz-bm.de

FINANCE Leserservice:

VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K., FINANCE, Hauptstraße 42a, 37412 Herzberg am Harz Telefon: (0 55 21) 85 54 88 E-Mail: finance@vds-herzberg.de

Jahresabonnement:

– Inland: 82,80 EUR inkl. MwSt., Porto und E-Paper-Zugang auf Anfrage

– Ausland: Der Bezug des „FINANCE“-Magazins ist in den Mitgliedsbeiträgen des Internationalen Controller Vereins enthalten.

ISSN: 1616-0274

Erscheinungsweise: 6 Ausgaben jährlich

Druck: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Kurhessenstraße 4–6, 64546 Mörfelden

Vertrieb:

DMV DER MEDIENVERTRIEB GmbH & Co. KG, Meißberg 1, 20086 Hamburg www.derm Medienvertrieb.de

Gestaltung: Daniela Lenz, F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH

Konzept: Arndt Benedikt, Multidisciplinary Design, Frankfurt am Main

Titelbild: picture alliance / Klaus Ohlenschläger | Klaus Ohlenschläger

© Alle Rechte vorbehalten.

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH, 2022.

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche

Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden. Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie beim F.A.Z.-Archiv unter nutzungsrechte@faz.de oder Telefon: (069) 75 91-29 01 erwerben. Nähere Informationen erhalten Sie hier: www.faz-archiv.de/nutzungsrechte.

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „FINANCE“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Eine Publikation von:

