

Geschäftsmodelle vor neuen Herausforderungen

■ Rechtzeitig auf Strukturbrüche reagieren

von Prof. Dr. Frank Stenner und Prof. Dr. Konrad Wimmer



Die europäische Aufsicht nennt in ihrem Schreiben „EZB-Bankenaufsicht: Prioritäten des SSM im Jahr 2018“ die folgenden vier Prioritätsbereiche:¹

1. Geschäftsmodelle und Bestimmungsfaktoren der Ertragskraft,
2. Kreditrisiko,
3. Risikomanagement,
4. Aktivitäten mit mehreren Risikodimensionen.

Und weiter heißt es: „Die Geschäftsmodelle und Ertragstreiber der Banken stellen 2018 weiterhin einen Hauptschwerpunkt der EZB-Bankenaufsicht dar. Die Aktivitäten werden sich auf die Prüfung der Rentabilitätsentwicklung von Banken im aktuellen Umfeld und auf die Beurteilung der Auswirkungen von Zinsänderungsrisiken auf Banken konzentrieren.“

Zwar adressiert die MaRisk-Novelle 2017 vom Wortlaut her nicht unmittelbar diese von der EZB explizit formulierten Themen, doch ist es offensichtlich, dass die Stabilität und Tragfähigkeit des Geschäftsmodells in sehr engem Zusammenhang mit den in AT 4.2 Ziffer 1 verankerten Anforderungen an eine

nachhaltige Geschäftsstrategie stehen, für die auch die Maßnahmen zum Erreichen der strategischen Ziele darzustellen sind. Insbesondere müssen bei der Festlegung und Adjustierung der Geschäftsstrategie externe Einflussfaktoren, wie zum Beispiel geändertes Nachfrageverhalten und Strukturbrüche in der Marktentwicklung, berücksichtigt werden. Aber auch interne Einflussfaktoren, wie etwa die Quantität und Qualität der personellen und technisch-organisatorischen Ressourcen, um auf externe Einflüsse reagieren zu können, müssen beachtet werden. Weiter führt der oben zitierte Hinweis „Beurteilung der Auswirkungen von Zinsänderungsrisiken auf Banken“ direkt auf die modifizierten Anforderungen an die Steuerung des Zinsänderungsrisikos im Anlagebuch auf die einschlägigen Regelungen in BTR 3.2 MaRisk.

Nicht zuletzt haben die letzten Niedrigzinsumfragen (NZU) von Bundesbank und BaFin den erwarteten Rückgang der Gesamtkapitalrentabilität unter dem Planszenario der NZU und damit den erheblichen Druck aufgezeigt, unter dem die Banken im

¹ http://docs.dpaq.de/13063-ssm.supervisory_priorities_2018.de_1_.pdf.

anhaltenden Niedrigzinsumfeld stehen. Dieser Punkt muss in engem Zusammenhang mit der SREP-Business-Model-Analyse gesehen werden, die die Tragfähigkeit des aktuellen und künftigen Geschäftsmodells bezogen auf einen (mindestens) dreijährigen Planungshorizont beleuchtet. Ergänzend zur NZU hatte die Aufsicht 2017 eine Profitabilitätsbefragung gestartet, von der über die befragten Institute zwar die Frageninhalte, nicht aber die Auswertungsergebnisse bekannt sind.²

Die strategischen und operativen Reaktionen der Banken und Sparkassen sind sehr unterschiedlich ausgefallen – immerhin gelang es vielen LSI-Instituten den Rückgang im zinstragenden Geschäft durch das Provisionsgeschäft in einem nicht unbedeutenden Umfang zu kompensieren. Indessen dürfte sich das Drehen an der Gebührenschaube kaum mehr ausweiten lassen. So stellt sich die Frage nach dem Zuschnitt des Geschäftsmodells, zumal die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Bankgeschäft zu erheblichen Strukturbrüchen führen werden.³

Vor Veränderungen im Geschäftsmodell stehen auch die Autobanken. Das gute Geschäft der Fahrzeughersteller im Jahr 2017 hat das Geschäft der herstellerverbundenen Finanzdienstleister noch einmal beflügelt. Zumal die Bereitschaft der Kunden groß ist, die nächste Fahrzeuganschaffung über eine Kredit- oder Leasingfinanzierung zu tätigen. Doch vor dem Hintergrund der großen Zukunftstrends unter dem Kürzel „CASE“ („Connected“, „Autonom“, „Shared“, „Electric“ (CASE)), die die gesamte Automobilwirtschaft auf den Kopf zu stellen drohen, sind die Autobanken gezwungen, ihre bislang hochprofitablen Geschäftsmodelle zu verändern.⁴ Der Anpassungsdruck auf Kundenbeziehung, Leistungsprogramm, Vertriebswege, Prozessstrukturen und strategische Ausrichtung ist enorm, wie im Folgenden gezeigt wird.

Entwicklung der Neuzulassungen

Als Spezialfinanzierer der Automobilwirtschaft atmet das Geschäft der Autobanken mit dem Neuwagengeschäft der Hersteller. Unter dem CASE-Szenario gehen Schätzungen davon aus, dass im Jahr 2030 rund 95 Prozent der neu zugelassenen Fahrzeuge zumindest teilweise elektrisch fahren werden.⁵ Die geänderte Nutzungsart, die steigende Nutzungsintensität und

ein schnellerer Innovationszyklus dieser Fahrzeuge im Vergleich zu den aktuellen Modellen lassen für die großen Märkte Europa, USA und China höhere Neuzulassungen erwarten (vgl. Abbildung 1). Damit ist die Basis für ein weiter wachsendes Geschäftsvolumen der Finanzsparten der Hersteller gelegt.

| Neu-Zulassungen (Mio.) | 2017 | 2030 | Δ |
|------------------------|------|------|--------|
| Europa | 18 | 24 | + 33 % |
| USA | 18 | 22 | + 22 % |
| China | 26 | 35 | + 35 % |

Abbildung 1: Geschätzte Pkw-Neuzulassungen in ausgewählten Märkten⁶

Bedeutung des Wachstums für die Regulierung

Ein wachsendes Geschäftsvolumen hat aber auch Schattenseiten. Wie alle Kreditinstitute müssen die Autobanken im operativen Geschäft zahlreiche Auflagen der Bankenaufsicht erfüllen. Darüber hinaus ist das Risiko der Systemrelevanz zu beachten: Je größer ein Kreditinstitut, desto größer die Konsequenzen für die Volkswirtschaft, sollte das Institut in Konkurs gehen. Diesen Zusammenhang lehrt die globale Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009. Daher werden systemrelevante Autobanken, so etwa die Volkswagenbank, einer besonderen Überwachung durch die EZB unterworfen. Dem damit verbundenen höherem Regulierungsaufwand müssen die Vorteile einer Ausweitung des Geschäfts gegenübergestellt werden. Das Niedrigzinsumfeld und der intensive Wettbewerb bieten kaum

- 2 Vgl. Alfes/Wimmer: Ergebnisse der Niedrigzinsumfrage: Licht und Schatten bei den deutschen Banken, msgGillardon News 03/2017, S. 4-9.
- 3 Vgl. Bahlinger, T.: Private Geldanlagen lassen sich vollständig digitalisieren, in: Die Bank 01/2018, S. 28-33.
- 4 Vgl. Stenner, F.: <https://www.financebusiness.afb.de/2018/02/21/geschaeftsmodell-der-autobanken>.
- 5 Quelle: PWC (2017-2018). Five trends transforming the Automotive Industry. URL: www.pwc.com/gx/en/industries/automotive/assets/pwc-five-trends-transforming-the-automotive-industry.pdf.
- 6 Quelle: PWC (2017-2018). Five trends transforming the Automotive Industry.

Spielräume, zusätzlichen exogenen Kostendruck aufzufangen. Als mögliche Gegenmaßnahme sind Organisationsänderungen vorstellbar, die das aufsichtsrelevante Kredit- und Einlagengeschäft unter dem Mantel einer Bank bündeln. Eine weitere Möglichkeit wäre, das nicht der Aufsicht unterworfenen Geschäft, wie zum Beispiel die zukunftssträchtigen Dienstleistungen rundum das Automobil und die alternativen Mobilitätsdienstleistungen, in eine separate Organisationseinheit im Konzern auszulagern. So wurde 2017 die Volkswagenbank aus der Holding der Volkswagen Financial Services AG herausgezogen und direkt an die Volkswagen AG gehängt.⁷ Autobanken, die an der „Kippe“ zur Systemrelevanz stehen, werden alles daran setzen, den Schwellenwert möglichst nicht zu überschreiten.

Veränderungen der Nachfrage

Das veränderte Nutzerverhalten der Kunden macht die dauerhafte Anschaffung eines Automobils als Statussymbol weniger attraktiv – der Kunde wählt bei Bedarf lieber passende, zeitlich begrenzte Mobilitätslösungen. Hier greifen zunehmend Mietangebote oder intermodale Kombinationen unterschiedlicher Verkehrsträger (Pkw, Fahrrad, Bus, Bahn, ÖPNV). Die wachsende Beliebtheit solcher Mobilitätslösungen zeigt sich etwa bei Daimler Financial Services im Jahr 2017: 17,8 Millionen Kunden lösten bei Car2Go, Moovel und Mytaxi rund 100 Millionen Transaktionen aus – ein Anstieg um 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr.⁸

Der Fahrzeugnutzer ist im CASE-Szenario nicht mehr identisch mit dem Fahrzeugeigentümer. Dieser für die traditionelle Fahrzeugfinanzierung typische Zusammenhang wird abgelöst von der Mehrfachnutzung eines Fahrzeugs durch unterschiedliche Kunden: Sie zahlen jeweils nur für die tatsächliche Nutzung der Fahrzeuge nach Kilometerleistung und/oder Zeitdauer. Eigentümer der Fahrzeuge sind eher gewerbliche Fuhrparkmanager, wie etwa Car2Go, DriveNow oder Flinkster. Das wird auch die Risikostrukturen im Vertragsportfolio der Autobanken verändern: Viele überschaubare Individualrisiken werden von wenigen, aber größeren Flottenrisiken verdrängt. Die Granularität der Portfolios sinkt! Dieser Trend wird sich auf die Ausgestaltung des CRM, Großkunde statt Einzelkunde, auf die Annahmeentscheidung des Kreditantrags (Gefahr des Klumpenrisikos), die Gestaltung der

Vertragskonditionen und das Verhalten von Risikokapital zur Abfederung unerwarteter Kreditausfälle auswirken.

Veränderungen des Angebots

Im CASE-Szenario funktioniert das vernetzte Fahrzeug vor allem als technische Plattform für neue digitale und telematische Dienste – das Auto wird zum rollenden Computer. Dynamische Stauprognose, ortsbasierte Empfehlungen und Echtzeit-Wartungsinformationen sind gute Beispiele dafür. Auch das Auffinden, Reservieren und abschließend bargeldlose Bezahlen eines Parkplatzes per App sind heute schon möglich. Ebenso sind minutengenaue Echtzeitabrechnungen für die Fahrzeugnutzung oder fahrerspezifische Tarife in der Kfz-Versicherungen nach dem Prinzip „Pay-as-you-drive“ möglich. Immer vorausgesetzt, der Nutzer ist mit der Weitergabe seiner persönlichen Daten einverstanden. Wenn das Fahrzeug schließlich völlig autonom fährt, werden neue Dienstleistungen in der passiven Fahrzeit möglich. Dazu gehören Kommunikation und Datenaustausch für Büro- oder Entertainment-Anwendungen, wie Videokonferenzen oder das Streaming von Präsentationen, Musik oder Filmen. Die komfortable, digitale Ausgestaltung der Fahrgastzelle wird in diesem Umfeld für die Kauf- oder Nutzungsentscheidung wichtiger als die PS-Zahl des Motors. Dieser Trend beschleunigt sich durch die Einführung des 5G-Standards im Mobilfunk, verbunden mit einer integrierten Telematik-Schnittstelle auf Grundlage der sogenannten eCall-Technology. Dann können die pauschalen Zahlungen für das Fahrzeug sowohl alle Kosten der automobilen Mobilität als auch der Nutzung etwa von Spotify- oder Netflix-Angeboten flexibel abdecken. Die Beherrschung der „Car Connectivity“ wird im CASE-Szenario also zum differenzierenden Wettbewerbsfaktor.⁹

Management der Leasing-Restwerte

Eine treffende Prognose des Fahrzeugwertes am Ende der Vertragslaufzeit und ein effizientes Management des damit verbundenen Vermarktungsrisikos sind Kernkompetenzen der Auto-

7 Vgl. Geschäftsbericht Volkswagen Financial Services AG 2017.

8 Vgl. Daimler PM 01.02.2018.

9 Vgl. McKinsey Company: Connected Car, automotive value chain unbound 2015.

mobilbanken und zentraler Baustein jeder Ratenkalkulation beziehungsweise des Pricings von Finanzierungs-, Leasing- und Mietverträgen. Die typischen Restwerttreiber wie Alter, Kilometerleistung und Fahrzeugzustand müssen im CASE-Szenario um weitere Einflussgrößen ergänzt werden. Sie resultieren aus der Elektrifizierung des Antriebs, den rechnergesteuerten Komponenten des Fahrzeugs und ihren vielfältigen digitalen Anwendungen. Wie das Smartphone unterliegen diese kürzeren Innovationszyklen als die Entwicklung eines Nachfolgemodells im traditionellen Fahrzeugbau. Es ist leicht nachvollziehbar, dass unter diesen Bedingungen die nachlassende Speicherkapazität der Batterie oder eine überholte Softwareanwendung den Wert des Fahrzeugs mindern können. Auf der anderen Seite sind Over-the-Air-Updates denkbar, die zu einer schnellen und flexiblen Restwertstabilisierung beitragen.

Veränderungen der Vertriebswege

Digitale Lösungen schaffen neue Wettbewerber, auch in der Fahrzeugfinanzierung, denn die Kunden möchten den Prozess von Anfrage über Bonitätsprüfung, Legitimation und Unterschrift bis zur Auszahlung/Fahrzeugübernahme möglichst schnell und ohne Medienbrüche abschließen. Einen Best-Practice-Ansatz verfolgt zum Beispiel Sixt Leasing.¹⁰ Unter verschiedenen Fahrzeugmarken entscheidet sich der Kunde für sein Wunschmodell. Ob er sich das leisten kann, sagt ihm die Monatsrate für eine Kredit- oder Leasingfinanzierung, die das System zu voreingestellten Konditionen bei frei wählbaren Vertragslaufzeiten/Fahrleistungen errechnet. Bei der individuellen Konfiguration des Fahrzeugs hinsichtlich Ausstattung, Motorisierung etc. passt sich die Monatsrate automatisch an. Die Fahrzeugübernahme erfolgt wahlweise beim Hersteller, im Autohaus oder direkt am Wohnort des Kunden. Ergänzend werden Serviceleistungen und Kfz-Versicherungspakete angeboten, die bei Annahme durch den Kunden ebenfalls in die Monatsrate der Finanzierung eingeschlossen werden. Die Abfrage des Angebots erfolgt online- und der Kunde erhält alle erforderlichen Unterlagen unmittelbar per E-Mail, inklusive Verbraucherkreditinformationen. Solche digitalen Vertriebswege zerschneiden den direkten Draht zwischen Kunde und Autohaus, öffnen das Finanzierungsgeschäft für Wettbewerber und gefährden das bewährte Geschäftsmodell der Herstellerbanken.

Digitalisierung der Geschäftsprozesse

Das aktuelle Geschäftsmodell der Herstellerbanken zeichnet sich durch sehr effiziente Prozesse aus. Mit der industriellen Organisation der Abläufe, dem Verzicht auf ein flächendeckendes Filialnetz, dem umfassenden Einsatz von IT-Lösungen und der Nutzung von Skaleneffekten aus einer fokussierten Produktpalette erzielen sie Bestwerte bei den Cost-/Income-Ratios. So etwa die RCI Banque mit 32,1 Prozent¹¹ und die Volkswagenbank mit 38,7 Prozent.¹²

Die Digitalisierung eröffnet hier weitere Chancen. Von einer Steigerung des Onlineverkaufs, der damit verbundenen Optimierung der Vertriebskosten und von einer Verschlanung der IT-Systemlandschaft verspricht sich die Finanzsparte von Volkswagen bis 2025 eine Produktivitätssteigerung um 50 Prozent.¹³ Hier zählen nicht nur ansprechende Apps auf dem Smartphone der Kunden, sondern vor allem durchgängige Real-time-Prozesse zwischen Front- und Backoffice. Aus Kundensicht sind Schnelligkeit und Transparenz Trumpf. So sollte im Onlinebanking die ausgelöste Umbuchung sofort zu sehen sein und nicht erst nach dem Buchungslauf am nächsten Tag. Allerdings müssen Banken häufig noch mit großrechnerbasierten Altsystemen zurechtkommen. Und das bedeutet nicht nur hohe Wartungskosten, geringe Flexibilität bei der Installation innovativer Softwarelösungen, sondern oft auch langsame Antwortzeiten, überflüssige Arbeitsschritte und personalintensive Datenaufbereitung. Je komplexer die Prozesse, umso anfälliger sind sie für Fehler. Deren Nachbearbeitung wiederum verlängert die Reaktionszeiten zum Kunden und löst weitere Kosten aus. Man schätzt, dass rund 60 Prozent der Kundenbeschwerden ihren Ursprung im Backoffice haben.¹⁴ Neben neuen Produktideen und veränderten Managementmethoden sind daher technische Innovationen in den Geschäftsprozessen unumgänglich. Nicht zuletzt hat die Aufsicht vor Kurzem die BAIT verordnet. In diesem Kontext müssen aber

9 Vgl. McKinsey Company: Connected Car, automotive value chain unbound 2015.

10 <https://www.sixt-leasing.de>.

11 Vgl. RCI Bank, PM 19.02.2018.

12 Vgl. Volkswagen Bank GmbH, Geschäftsbericht 2017, S. 9.

13 Vgl. Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig/Frankfurt/Main, PM 19.03.2018.

nicht nur die aufsichtsrechtlichen Anforderungen abgedeckt werden. Vielmehr steht das Geschäftsmodell insgesamt vor einem großen technischen Anpassungsdruck. Wer zu langsam ist, der könnte schon bald von den agilen FinTechs überholt werden.

Strategische Bedeutung der Autobanken

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass sich die Finanzsparten der Hersteller dem Paradigmenwechsel in der Automobilwirtschaft nicht entziehen können. Die anstehenden Veränderungen werden sich massiv auf das traditionell margenstarke Finanzierungs- und Leasinggeschäft auswirken, das mit einem Anteil von bis zu 50 Prozent am globalen Fahrzeugabsatz heute ein maßgeblicher Katalysator für den Markterfolg des gesamten Konzerns ist (vgl. Abbildung 2). Gegenüber dem aktuellen Geschäftsmodell wächst im CASE-Szenario das Volumen an Neuzulassungen und bildet eine starke Basis für den zukünftigen Erfolg, doch der Trend zum Sharing wird die Zahl und die Intensität der Kundenkontakte noch mehr beschleunigen. Haben sich die Geschäftsprozesse bisher an der Fahrgestellnummer des Fahrzeugs orientiert – ein Kunde kauft beziehungsweise finanziert ein Fahrzeug –, so müssen jetzt die Kundendaten einer Vielzahl von Nutzern eines Fahrzeugs ausgewertet werden, eine echte Big-Data-Herausforderung. Es liegt an den Autobanken, den direkten Draht zum Kunden zu sichern. Wie die Beispiele des Ride-Sharing (Uber, Lyft) und des Carsharing (Car2Go, DriveNow) verdeutlichen, sind dafür neue, vor allem digitale Angebote notwendig, um die Präferenzen der Nutzer zu erfahren, ihre Loyalität zu gewinnen und Cross-Selling-Maßnahmen einzuleiten. Die Kunden wollen den Kaufprozess möglichst ohne Medienbrüche abschließen. Das heißt, es müssen neue Vertriebskanäle entwickelt werden, die das Onlinegeschäft und das bewährte Offlinegeschäft über den Autohandel verzahnen. Eine rechtzeitige Neuausrichtung des Geschäftsmodells ist angesichts seiner Profitabilität von zentraler Bedeutung für fast alle Autokonzerne (vgl. Abbildung 2).

| | BMW | Daimler | Volkswagen |
|--|---------|---------|------------|
| FDL-Aktiva Mio. Euro | 116.691 | 134.371 | 165.649 |
| FDL-Anteil an Konzernaktiva | 60 % | 53 % | 39 % |
| FDL-Anteil am Konzernergebnis (EBT) | 21% | 14 % | 17 % |
| FDL-Eigenkapitalrendite | 18 % | 18 % | 10 % |
| Penetrationsrate | 47 % | 50 % | 33 % |

Quelle: Konzerngeschäftsberichte 2017; eigene Auswertungen
FDL= Finanzdienstleistungen; Penetrationsrate: Anteil des von der eigenen Finanzsparte finanzierten und geleasteten Konzernabsatzes

Abbildung 2: Ergebnisanteile der Finanzdienstleistungen am Konzernergebnis verschiedener Autohersteller¹⁵

Fazit

Die aktuelle Entwicklung zeigt: Die Geschäftsmodelle der Banken (wie auch die der anderen Branchen) stehen auf dem Prüfstand. Es sollte gar nicht aufsichtsrechtlicher Vorgaben bedürfen, sich dem Anpassungsdruck zu stellen. Denn wer nicht umsichtig und schnell reagiert, läuft Gefahr, aus dem Wettbewerb auszuscheiden.

Ansprechpartner



Prof. Dr. Frank Stenner

Lehrbeauftragter an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Geislingen/Steige
Hrsg. Handbuch der Automobilbanken, Finanzdienstleistungen für Mobilität, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 2015



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Executive Partner,
Business Consulting

> konrad.wimmer@msg-gillardon.de

¹⁴ Vgl. Cap Gemini Consulting: Digitizing the Banking Back Office 2013.

¹⁵ Vgl. Konzern-Geschäftsberichte 2017; eigene Zusammenstellung.