

Profitabilität und Geschäftsmodelle (III)

Geschäftsmodelle der Zukunft und Ökosysteme

Der dritte Teil unserer Artikelserie „Profitabilität und Geschäftsmodelle“ wirft einen Blick auf die Geschäftsmodelle der Zukunft, die in Entstehung befindlichen Ökosysteme und schließt die Serie damit ab.

PROFITABILITÄT VON GESCHÄFTSMODELLEN

Die unbefriedigende Profitabilität vieler Institute und zahlreiche Umweltveränderungen – wie die Niedrigzinsphase, der jedenfalls in Deutschland intensive Wettbewerb im Bankensektor, kostentreibende regulatorische Vorgaben und mit der Digitalisierung verbundene Strukturbrüche – ließen auch bei der Aufsicht Zweifel an der Nachhaltigkeit¹ der aktuellen Geschäftsmodelle aufkommen. Aus diesem Grund hatte der BaFin-Präsident vor nicht allzu langer Zeit unmissverständlich den Anpassungsbedarf der Geschäftsmodelle angemahnt:²

„Doch die schwache Profitabilität fordert die Banken in Europa massiv heraus. Das gilt besonders für Deutschland. Die Institute müssen auf Dauer ihre Eigenkapitalkosten verdienen, aber viele von ihnen tun das im Moment nicht. Das gibt Anlass zur Sorge und schmälert auch die Fähigkeit, notwendiges zusätzliches Eigenkapital aufzubauen. (...) Fakt ist, dass die Kosten im deutschen Bankensystem in den letzten Jahren unter dem Strich nicht gesunken sind. Darüber hinaus müssen sich viele Institute Gedanken über ihr Geschäftsmodell machen.“

Überdies hatte die EZB, wie im ersten Teil dieser Artikelserie erwähnt, die Ergebnisse ihrer Überprüfung der Rentabilität und Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle der Institute vorgestellt.³ Die EZB-Analyse der letzten drei Jahre machte deutlich, dass sich Defizite in der Gesamtbanksteuerung negativ auf die Profitabilität und Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle auswirken. Die EZB nennt in diesem Zusammenhang folgende Schwachstellen der Banken des EU-Raums:⁴

- Fehlende Kostenzuordnung in der Geschäftsfeldsteuerung, das heißt eine verursachungsgerechte Zuordnung auf zum Beispiel Geschäftszweige, Produktarten und Vertriebskanäle, ist vielfach nicht vorhanden.
- Defizite im strategischen Planungsprozess: Unter anderem muss das Risikomanagement stärker eingebunden und der Risikoappetit der Geschäftsleitung transparent gemacht werden.
- Fehlende Sensitivitätsanalyse der zentralen Gewinn- und Verlusttreiber.
- Unzureichendes Risk-adjusted Pricing (transparente Preiskalkulation unter expliziter Darstellung von Preisunter-/obergrenzen).
- Geringe Profitabilität der EU-Banken: unter anderem hohe Wertberichtigungen,⁵ Niedrigzinsniveau, starker Wettbewerb.
- Zu niedriger RoE, der an der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells Zweifel aufkommen lässt.



Zusammengefasst sollten Banken an mehreren Stellen ihre Banksteuerung zukunftstauglich machen. Dies betrifft nicht nur die konsequente verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten auf interessierende Segmente, zum Beispiel auf Produkte, Regionen oder Geschäftsfelder (beispielsweise Privatkunden- beziehungsweise Firmenkundenbank). Auch auf der Ertragsseite ist mehr Transparenz vonnöten. Dies betrifft das Verständnis bezüglich der Erfolgstreiber für Zuwächse oder Einbußen in den einzelnen Segmenten. Insofern ist die Implementierung sogenannter Werttreiberbäume anzuraten. Weiter sollten die Institute über detaillierte sowie effektive Szenarioanalysen verfügen. Der ganzheitliche Strategieprozess wiederum setzt die Operationalisierung der Strategie mit Blick auf den Risikoappetit (Säule 2/ICAAP) voraus. Damit sind die Key Performance Indicators angesprochen, in die die Strategie übersetzt wird.

GESCHÄFTSMODELL-INNOVATIONEN

Mehrere aktuelle Untersuchungen erhärten die Vermutung, dass sich die Digitalisierung erheblich auf die Geschäftsmodelle der Institute auswirken wird und diese zunehmend in sogenannte Ökosysteme (Ecosystems) eingebettet sein werden.⁶

Ein **Ecosystem**⁷ beschreibt einen Unternehmensverbund, der durch einen sogenannten Orchestrator zentral koordiniert wird, um eine gemeinsame Wertschöpfung zu erzeugen, die einen besonders hohen Kundennutzen generiert: Der Nutzen des Ecosystems aus Kundensicht sollte die addierten Nutzenbeiträge der einzelnen Unternehmen übertreffen. Die fortschreitende Digitalisierung senkt die mit der zentralen Koordination verbundenen Transaktionskosten zwischen den einzelnen Unternehmen. Das kann Kooperationen zwischen Unternehmen erleichtern und Branchengrenzen auflösen. Im Ergebnis können sich etablierte, klassische Geschäftsmodelle stark verändern und branchenübergreifende Business Ecosystems entstehen.

Platform Ecosystems zielen als Untergruppe der Ökosysteme „nur“ darauf ab, eine Vielzahl von Partnern auf einer Plattform zu vernetzen. Der technische Fortschritt führt auch hier dazu, dass die Aufnahme neuer Plattformunternehmen mit sehr niedrigen Kosten möglich ist.

Wenngleich sich die Untersuchungen im Detail unterscheiden, so zeichnen sich doch einige anstehende Änderungen in den Geschäftsmodellen der Institute ab, die weitgehend ähnlich beschrieben werden. Die in Entstehung befindliche Plattformökonomie wird auch im Bankensektor – noch stärker als bisher – zu einer Trennung zwischen Kundenschnittstelle (Vertrieb) und Produkter-

stellung und über eher wenige Plattformen auch zu einer Oligopolisierung der Kundenkontakte führen.⁸ In vereinfachter Form ist diese schon erkennbare und in Teilen bereits fortgeschrittene Entwicklung in Abbildung 4 dargestellt: Die Vertriebsplattform wird sich mit Verbraucherschutzthemen auseinandersetzen müssen und das Instrumentarium der Predictive Analytics zur optimierten Kundenansprache einsetzen. Vor allem wird es zur Margenaufteilung zwischen der bisherigen klassischen Bank und der Vertriebsplattform kommen. Die klassische Bank wird sich zunehmend auf die Produktion und Steuerung konzentrieren, da die Aufgaben der „Vertriebsbank“ von der Plattform abgedeckt werden. Die Steuerungsbank wiederum wird angesichts der Margenteilungsproblematik noch stärker als bisher das Outsourcingthema beleuchten müssen.

Die Regulatorik wird sich vor allem mit der verbleibenden Produktions- und Steuerungsbank beschäftigen. Sie ist entsprechend auch in einer „Orientierungsphase“ angekommen: „(...) nämlich, dass wir künftig nicht mehr nur einzelne Unternehmen regulatorisch und aufsichtlich betrachten, sondern zunehmend Wertschöpfungsketten, die auf mehrere Unternehmen verteilt sind. Der aufsichtliche Fokus würde sich dann auch auf die Aktivitäten von Unternehmen richten, die nicht zum regulierten Finanzsektor zählen, die aber Einfluss auf das Kundenvertrauen und die Integrität des Finanzmarkts als solchen haben können.“⁹

Das Beispiel Amazon verdeutlicht die Zusammenhänge hinlänglich und auch, dass die auskömmlichen Margen im Digitalzeitalter häufig beim Plattformanbieter und nicht beim Produzenten beziehungsweise Dienstleister liegen. In jedem Fall werden an der Kundenschnittstelle die über Predictive Analytics neuen Möglichkeiten zur Kundensegmentierung, zur verbesserten Marktansprache und margenerhöhenden Preispolitik genutzt werden und zur dringend nötigen Verbesserung der Profitabilität führen. Die Produktionsbank wird ihrerseits noch stärker Skaleneffekte nutzen und Kostenoptimierungen nach industriellen Maßstäben realisieren müssen.

Die Modifikation der Geschäftsmodelle wird je nach strategischer Ausrichtung des jeweiligen Instituts sehr unterschiedlich ausfallen. Das Spektrum reicht vom bloßen Nachschärfen des bestehenden Modells – so reagieren die meisten Regionalbanken bereits seit Längerem mit dem Ausdünnen der Filialen beziehungsweise Geschäftsstellen – bis hin zu möglichen radikalen Anpassungen:

- Spezialisierung auf ein spezielles Produkt (zum Beispiel Verbraucherdarlehen) oder eine Produktgruppe (zum Beispiel Kreditgeschäft) als Nischenanbieter.
- Plattformanbieter als Vermittler von nur noch von Dritten erbrachten Bankdienstleistungen (gegebenenfalls sogar erweitert um Dienstleistungen anderer Branchen wie Versicherungen, Gesundheit, Transport oder Unterhaltung) und damit Aufbau eines Ecosystems.

Ein weiteres Beispiel kann für die auch als Captives bezeichneten Autobanken angeführt werden, die traditionell ein margenstarkes Geschäftsmodell verfolgen und erheblich zum Erfolg der Automobilkonzerne beitragen.¹⁰ Aber auch die Captives stehen vor beträchtlichen Veränderungen ihres Geschäftsmodells. »

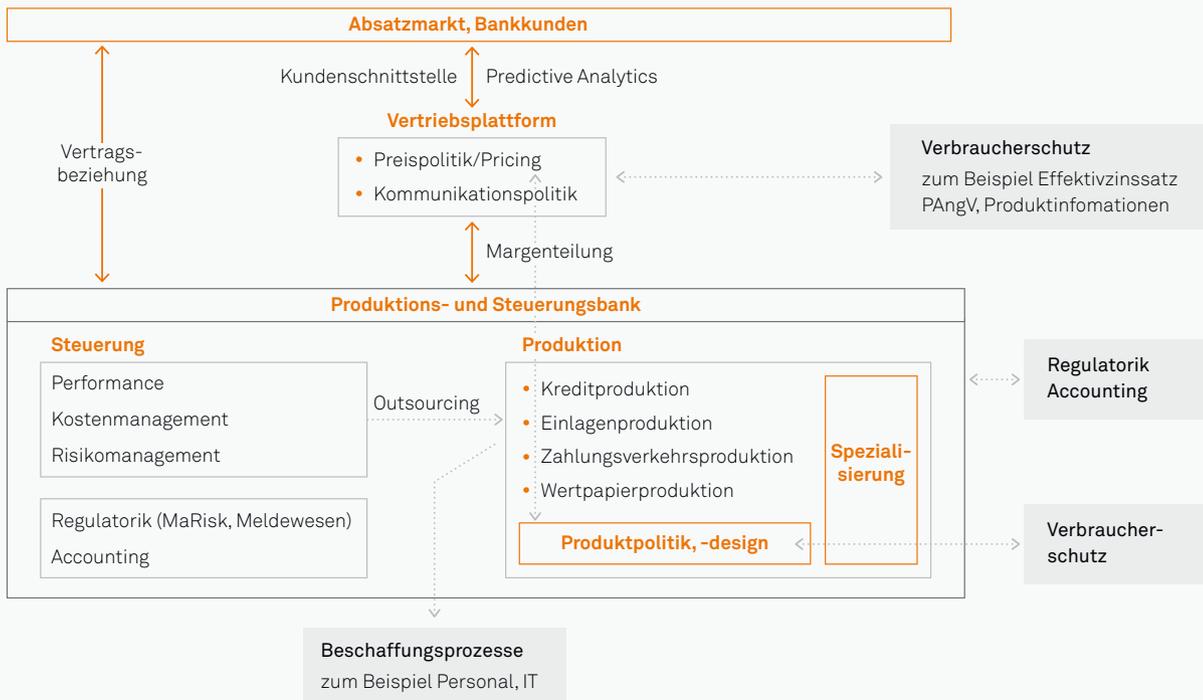


Abbildung 1: Entwicklungstendenz Geschäftsmodelle

Der Zukunftstrend „Connected“, „Autonom“, „Shared“, „Electric“ (CASE) führt zu einem enormen strategischen Anpassungsdruck auf die Kundenbeziehung, das Leistungsprogramm, die Vertriebswege und die Prozessstrukturen.¹¹ Ein konkretes Beispiel ist das Konzept des Auto-Abonnements („subscription“). Die Zahlung einer Monatspauschale berechtigt den Kunden, nacheinander unterschiedliche Fahrzeuge zu nutzen („Cabrio im Sommer, SUV im Winter“). Die Auswahl kann er digital über sein Smartphone vornehmen. Die Konsequenzen sind weitreichend: „An die Stelle von Marke, Hersteller oder Autohaus tritt die digitale Plattform. Sie bietet den Zugang zur automobilen Mobilität, die der Kunde nach seinen Vorstellungen gestaltet. Der traditionelle Fahrzeugbesitz ist nicht mehr gefragt.“¹²

In jedem Fall werden die Institute (weitere) Anpassungen an den aktuellen Geschäftsmodellen vornehmen müssen, gilt es doch zwingend, die Profitabilität zu verbessern. Möglichkeiten hierzu bietet nicht nur eine weitreichende Modifikation der bestehenden Geschäftsmodelle. Auch das Nachschärfen der Steuerungsmöglich-

keiten ist hilfreich, wie die EZB untersucht hat, und die Chancen der Digitalisierung, vor allem die Möglichkeiten der Predictive Analytics (neue Möglichkeiten der Kundensegmentierung zur verbesserten Marktansprache und margenerhöhender Preispolitik), sollten genutzt werden. ■

Ansprechpartner



Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner

konrad.wimmer@msg-gillardon.de

1 In diesem Artikel nicht im Sinne von ESG (Environmental, Social and Governance – Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) zu verstehen, sondern im Sinne einer auch langfristig ausreichend hohen Profitabilität, die u. a. die Kapitalkosten abdeckt.

2 Interview mit dem Handelsblatt am 01.10.2018.

3 EZB 09/2018: SSM thematic review on profitability and business models.

4 Vgl. EZB, Pressemitteilung 18.09.2018; EZB 09/2018: SSM thematic review on profitability and business models.

5 Dies gilt EU-weit, derzeit aber gerade nicht für die deutsche Bankenbranche.

6 Unter anderem Oliver Wymann (2018): Bankenreport Deutschland 2030; accenturestrategy (2017): Don't Bank On Long-Term Survival; Roland Berger (2018): Halten Finanzdienstleister Schritt mit der Digitalisierung?; Handelsblatt (2018): Auf dem Sprung von heute nach morgen. Gesamtbanksteuerung in digitalen Zeiten.

7 Vgl. hierzu https://de.wikipedia.org/wiki/Business_Ecosystem.

8 Vgl. Studie von Roland Berger, S. 9.

9 Felix Hufeld, BaFin, in: BaFin Perspektiven 1/2019, S. 38 f.

10 Der Gewinnbeitrag der Autobanken zum Konzernergebnis der Automobilkonzerne betrug nach Angaben des Arbeitskreises der Banken und Leasinggesellschaften der Automobilwirtschaft 2015 herstellerabhängig zwischen 12 % und 45 %. Vgl. Kraß: Finanztöchter sind die Gewinnbringer der Autohersteller, Onlineartikel 09.04.2016, <https://www.springerprofessional.de/finanzierung/unternehmen---institutionen/finanztoechter-sind-gewinnbringer-der-autohersteller/10034532>.

11 Vgl. Stenner/Wimmer: Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand-Beispiel Autobanken, in: FLF 05/2018, S.124–129.

12 Stenner: Flatrates für automobilen Mobilität liegen im Trend; <https://www.financebusiness.afb.de/2019/04/05/flatrates-fuer-automobile-mobilitaet>.