

Silvio Andrae

Geschäftsmodelle im Banking

Analyse und Entwicklung

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Silvio Andrae

Geschäftsmodelle im Banking

Analyse und Entwicklung

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3854-4 Bestell-Nr. 10210-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3855-1 Bestell-Nr. 10210-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4050-9 Bestell-Nr. 10210-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: primustype Hurler, Notzingen
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

Juni 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Die Finanzkrise stellt eine wichtige Zäsur für die Bankenbranche dar. Die Ertragslage der Banken¹ ist seit der Krise unter Druck. Deckungsbeiträge brechen weg, weil sich einzelne Banken aus Geschäften zurückgezogen haben, um den Eigenkapitalaufbau voranzutreiben. Als Folge extrem niedriger Zinsen, einer geringeren Kundenbindung und eines intensiven Wettbewerbs sind die Margen im Neugeschäft ebenfalls rückläufig. Die Kosten bekommen die Banken nur schwer in den Griff. Zumindest halten sie mit dem Ertragsrückgang nicht Schritt. Dies ist zum einen auf die rigiden Kostenstrukturen zurückzuführen. Zum anderen sind die hohen Aufwendungen der regulatorischen Compliance zu bewältigen. Im Ergebnis steigt die Aufwandsrentabilität der deutschen Institute seit Jahren sukzessive an. Und wenn das allein nicht schon reichen würde: Mit dem technologischen Wandel und der Digitalisierung der Geschäftswelt kommt auf die Banken eine weitere Herausforderung zu. Sie stellt Bewährtes in Frage und zwingt zur Offenheit für neue Formen des Geschäftsbetriebs. Damit ist die Lage so komplex wie in keiner anderen Branche.

Wie reagieren die Banken darauf? In vielen Instituten werden Kundenservicecenter aufgebaut, zahlreiche interne Digitalisierungskampagnen angestoßen und konsequentere Geschäftsabschlüsse angestrebt. Dennoch sind die Kunden immer noch mit Papieranträgen, manuellen Prozessen und Bearbeitungswegen konfrontiert. Sie werden häufig nicht frühzeitig mit ihrem Anliegen abgeholt. Auf Basis der traditionellen Service-Modelle wird es für Banken immer schwieriger, den veränderten Kundenbedürfnissen zu genügen. Dies liegt auch daran, dass an den bestehenden Vertriebswegen festgehalten wird; Strukturen der bestehenden Organisationsformen werden wenig hinterfragt. Aber die Institute müssen heute ihre Strukturen und wesentliche Teile des bestehenden Geschäftsmodells überprüfen und anpassen, um zukunftsfähig zu werden.

Die vorliegende Arbeit präsentiert eine Systematik zur Analyse von Geschäftsmodellen im Banking. Das Augenmerk richtet sich auf die Entwicklung von ganzheitlichen Geschäftsmodellen. Das hier dargestellte Geschäftsmodellverständnis eignet sich als Arbeits- und Managementgrundlage für die Fortentwicklung von

¹ Wenn im Folgenden von Banken oder Instituten die Rede ist, dann sind aus Vereinfachungsgründen die verschiedenen Rechtsformen der Institute im deutschen Bankenmarkt gemeint.

innovativen Geschäftsmodellen. Diese Fähigkeit ist zu einer der wichtigsten Herausforderungen der Unternehmensführung geworden. Insofern richtet sich die Arbeit an Entscheider in Banken in Deutschland, die an der Konzeption und Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle beteiligt sind.

Der Aufbau der Arbeit ist zweigeteilt. Im ersten Teil werden die methodischen und konzeptionellen Grundlagen für die Analyse und Entwicklung eines Geschäftsmodells gelegt. So werden zur Abgrenzung die Definitionen, die Ebenen und die Anwendungsbereiche eines Geschäftsmodells dargestellt. Als konzeptioneller Bezugsrahmen wird die Methode »Business Model Canvas« (BMC) verwendet. Sie hat sich sowohl für die Überprüfung von bestehenden als auch für die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen in der Praxis bewährt. Im zweiten Teil der Arbeit kommen die verschiedenen Instrumente für die Analyse und Entwicklung von Geschäftsmodellen im Banking zur Anwendung. Das aktuelle und zukünftige Geschäftsumfeld der Banken wird auf Basis von drei wesentlichen Branchentrends (Zinsumfeld, Regulierung, Digitalisierung) bewertet. Für die Strukturierung von Zukunftsoptionen erweisen sich Szenarien als nützliche Instrumente. Hierfür werden drei verschiedene Szenarien (Trend-, Alternativ- und Kontrastszenario) entwickelt. Diesen Szenarien werden vier unterschiedlichen Geschäftsmodellalternativen (Kunden-Banking, Produkt-Banking, Infrastruktur-Banking, Versorger-Banking) gegenübergestellt. Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung.

Seit Ende der 1990er Jahre beschäftigt sich Silvio Andrae mit Fragen der Finanzsystementwicklung und Geschäftsmodellen im Kreditgewerbe. Durch zahlreiche Projekte im In- und Ausland entstand das Interesse an einer intensiveren Beschäftigung mit der Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. In den letzten Jahren entwickelte methodische Ansätze wie die Canvas oder das Design Thinking ließen die Idee für das Buchprojekt entstehen.

Die dargestellten Interpretationen, Darstellungen und Meinungen spiegeln ausschließlich die persönliche Auffassung des Autors wider.

Berlin, Mai 2017

Silvio Andrae

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Methodische Grundlagen	1
1.1 Strategisches Management	1
1.1.1 Definition	1
1.1.2 Strategien	3
1.2 Konzeptioneller Rahmen	4
1.2.1 Begriffsabgrenzung	4
1.2.1.1 Geschäftsmodelldefinition	4
1.2.1.2 Geschäftsmodellebenen	5
1.2.1.3 Anwendungsbereiche	6
1.2.1.4 Strukturierungsansätze	9
1.2.2 Strukturierungsrahmen	12
1.2.2.1 Nutzenversprechen	13
1.2.2.2 Kundensegmente	14
1.2.2.3 Kundenbeziehungen	14
1.2.2.4 Kanäle	15
1.2.2.5 Schlüsselaktivitäten	15
1.2.2.6 Schlüsselressourcen	17
1.2.2.7 Schlüsselpartner	17
1.2.2.8 Ertragsquellen	18
1.2.2.9 Kostenstrukturen	19
1.2.3 Analyse und Entwicklung eines Geschäftsmodells	20
1.2.3.1 Situationsanalyse (Phase 1)	21
1.2.3.2 Umfeldanalyse (Phase 2)	21
1.2.3.3 Szenariobildung (Phase 3)	23
1.2.3.4 Geschäftsmodellentwicklung (Phase 4)	24
1.2.3.5 Geschäftsmodellauswahl (Phase 5)	24
1.2.3.6 Implementierung (Phase 6)	25
1.2.4 Visualisierung von Geschäftsmodellen	25
1.2.5 Anforderungen an die Entwicklung von Geschäftsmodellen ...	25

2 Anwendung im Banking	29
2.1 Situationsanalyse	29
2.1.1 Kunden	29
2.1.2 Wettbewerber	31
2.1.3 Infrastruktur	31
2.1.4 Finanzen	32
2.1.5 Zwischenfazit	35
2.2 Umfeldanalyse	35
2.2.1 Branchentrend: Zinsumfeld	38
2.2.2 Branchentrend: Regulierung	45
2.2.3 Branchentrend: Digitalisierung	54
2.2.4 Zwischenfazit	63
2.3 Szenariobildung	67
2.3.1 Trendszenario: Verteidigung	68
2.3.2 Alternativszenario: Neuausrichtung	72
2.3.3 Kontrastszenario: Ökosystem	77
2.3.4 Bewertung	84
2.4 Geschäftsmodellentwicklung	88
2.4.1 Kunden-Banking	90
2.4.2 Produkt-Banking	95
2.4.3 Infrastruktur-Banking	99
2.4.4 Versorger-Banking	102
2.4.5 Bewertung	106
2.5 Geschäftsmodellauswahl	107
2.5.1 Handlungsoptionen Kunden-Banking	107
2.5.2 Handlungsoptionen Produkt-Banking	108
2.5.3 Handlungsoptionen Infrastruktur-Banking	110
2.5.4 Handlungsoptionen Versorger-Banking	111
2.5.5 Bewertung	112
2.6 Implementierung	112
3 Zusammenfassung	115
Literatur	117
Stichwortverzeichnis	121