

Bank & Zukunft

Geschäftsmodellinnovationen für die Bank der Zukunft

Claus-Peter Praeg

- 1. Einleitung
- 2. Entwicklungen im deutschsprachigen Bankenmarkt
- 3. Geschäftsmodell-Innovationen
 - 3.1 Begriffsdefinition zu Geschäftsmodellen
 - 3.2 Strukturen von Geschäftsmodellbeschreibungen
 - 3.2.1 St. Galler Business Model Konzept
 - 3.2.2 Business Model Canvas
 - 3.3 Anwendungen der Modelle
- 4. Handlungsfelder für die Transformation der Banken
- 5. Fazit und Ausblick

1. Einleitung

„*Wir müssen unser Geschäftsmodell verändern!*“ – Dieses Statement gehört inzwischen ins Repertoire fast aller Vorstände bei Banken und Finanzdienstleistern. Bei allen öffentlichen Bekundungen zum tiefgreifenden Wandel der Geschäftsmodelle gibt es in der Umsetzung noch immer viel Luft nach oben. Dies ist umso erstaunlicher, als sich das Marktumfeld seit vielen Jahren für Banken nicht zum Positiven verändert. Dabei zeigen Entwicklungen, wie beispielsweise das langfristig niedrige Zinsniveau, die steigenden Regulierungsanforderungen sowie die tiefgreifenden Veränderungen bei den Kundenanforderungen, gnadenlos die eklatanten Schwächen in den bestehenden Geschäftsmodellen, Strategien und in der Organisation der Banken und Sparkassen auf.

Viele Institute entscheiden sich noch immer für den vermeintlich leichten Weg der Kostensenkung, des Rückzugs aus der Fläche und der Aufgabe von kompletten Geschäftstätigkeiten. Dass diese Maßnahmen nicht zu einer dauerhaften Stärkung der Markt- und Wettbewerbsposition sowie zur Erschließung neuer Ertragsquellen führen, werden viele Entscheider in den kommenden Jahren drastisch zu spüren bekommen. Sie müssen erkennen, dass Sparen und die Durchführung von Kostensenkungen alleine keine nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodelle darstellen.

Gleichzeitig trägt die *Digitalisierung* im Banking dazu bei, dass sich einerseits die Veränderungsgeschwindigkeit in den vergangenen Jahren dramatisch erhöht hat. Das Aufkommen vieler Start-ups im Finanzbereich ist einer der Gründe für die kurzzyklischen Innovationen. Andererseits führt die Digitalisierung auch zu einem nachhaltig veränderten Kundenverhalten und neuen Kundenanforderungen an Banken.

Dabei zeigt sich, dass viele Banken die mit der Digitalisierung einhergehenden Potenziale noch gar nicht vollständig erfasst haben. In vielen Fällen werden Maßnahmen zur Digi-

talisierung hauptsächlich zur Automatisierung von *Geschäftsprozessen* sowie zum Austausch menschlicher Arbeitskräfte durch Algorithmen eingesetzt. Die Möglichkeiten zur Gestaltung neuer Geschäftsmodelle aufgrund von Digitalisierung wird noch viel zu wenig verfolgt. Dies liegt u.a. auch darin begründet, dass viele Institute weder strategische noch organisatorische, prozessuale und technische Voraussetzungen mitbringen, um Digitalisierung erfolgreich an der Kundenschnittstelle zu etablieren. Dabei können vor allem die Flächenbanken auf ein großes Asset zurückgreifen: ihre regionale Präsenz und den noch immer unmittelbaren Kontakt mit vielen Kunden. Dabei ist festzustellen, dass sich physische Präsenz und Digitalisierung nicht ausschließen, sondern sich in einträglicher Art und Weise ergänzen können, also: „stationär *und* digital“.

Viele Institute sind allerdings für diese tiefgreifenden Veränderungen des Marktumfeldes nicht in ausreichendem Maße gerüstet, sowohl bei der Bereitschaft zur Veränderung der Geschäftsbasis, als auch bei der organisatorischen Fähigkeit zur Veränderung. Viele Banken waren und sind es nicht gewohnt, ihr Geschäftsmodell grundsätzlich infrage zu stellen. Entsprechend selten ist die Fähigkeit zum unternehmerischen Handeln in vielen Institutsleitungen vorhanden. In den vergangenen Jahren bestand dazu auch nicht wirklich die Notwendigkeit. Aufgrund des damaligen Marktumfeldes erwirtschafteten die Institute immer genügend Ertrag, um auch temporär turbulente Zeitabschnitte relativ unbeschadet überstehen zu können. Es existierten genügend Geschäftsfelder, die für ausreichenden Ertrag sorgten und daher gab es keine Notwendigkeit für Innovationen und für eine grundlegende Veränderung des Geschäftsmodells.

Diese Rahmenbedingungen haben sich grundlegend verändert, sodass diese „Quersubventionierung“ in den Banken nicht mehr funktioniert. Es sind in der Vergangenheit zu viele Ertragsquellen weggebrochen, als dass dieser Mechanismus weiter funktionieren könnte. Schaffen es die Institute nicht, dann werden in den kommenden Monaten und Jahren sehr viele von ihnen in ihrer Existenz bedroht sein.

Daher ist die Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle für Banken alternativlos. Gleichzeitig bieten sich für die Institute zahlreiche Möglichkeiten, Banking in Zukunft neu zu denken und ihre Rolle als Intermediär zwischen den Marktteilnehmern auf eine spannende Art und Weise neu zu definieren. In den nachfolgenden Kapiteln werden einige Hinweise hierzu gegeben. Vorab erfolgt noch ein kurzer Blick zu den aktuellen Marktentwicklungen.

2. Entwicklungen im deutschsprachigen Bankenmarkt

Die Ergebnisse der Trendstudienreihe „Bank und Zukunft“ der vergangenen fünf Jahre zeigen u.a. Einschätzungen von Vorständen und Führungskräften in Bezug auf erwartete Geschäftsentwicklungen ihrer Häuser für die kommenden vier Jahre.¹

Dabei zeigte sich über Jahre ein relativ konstantes Bild. Bis zum Jahr 2011 bestand ein grundsätzlicher Optimismus hinsichtlich der zukünftigen Geschäftsentwicklung von Banken. Trotz Finanzkrisen und anderer turbulenter Entwicklungen in den Märkten waren die Entscheider grundsätzlich positiv eingestellt, wenn es um den mittel- bis lang-

fristigen Ausblick hinsichtlich der Geschäftsentwicklung ging. Damals waren die Zinsstrukturen noch „normal“ und die traditionellen Geschäftsmechanismen der Institute funktionierten noch einigermaßen gut. Somit war der Druck für Veränderungen, sowohl der Bankorganisation als auch der Geschäftsmodelle, in vielen Fällen aus Sicht der Betroffenen nicht gegeben.

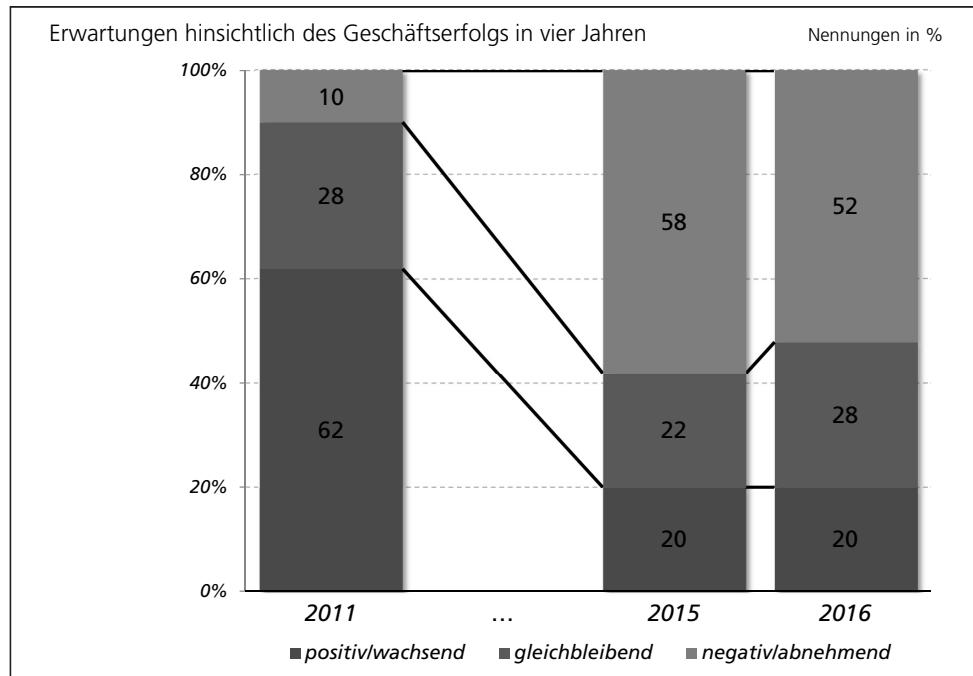


Abbildung 1: Einschätzungen zur Geschäftsentwicklung zwischen 2011 und 2016
(Quelle: Praeg 2016)

Diese Einschätzungen haben sich seit dem Jahr 2015 spürbar geändert. Erwarteten im Jahr 2011 noch knapp 62 Prozent der Teilnehmenden grundsätzlich positive Entwicklungen der Geschäftstätigkeiten, so sank dieser Wert auf derzeit 20 Prozent ab. Waren im Jahr 2011 lediglich zehn Prozent der Teilnehmer der Ansicht, in den kommenden fünf Jahren mit einer negativen Geschäftsentwicklung konfrontiert zu werden, so stieg dieser Wert in 2015 auf 58 Prozent und liegt im Jahr 2016 bei 52 Prozent. Dies bedeutet, dass mehr als die Hälfte der teilnehmenden Vorstände und Führungskräfte ihren eigenen Geschäftsmodellen nicht mehr vertrauen!²

Diese Vorhersagen der Vorstände zu den Einschätzungen bezüglich der Geschäftsentwicklungen unterstreichen die große Notwendigkeit zur Veränderung der Geschäftsmodelle der Banken. Selbst die Deutsche Bundesbank weist im Finanzmarktstabilitätsbericht explizit darauf hin, dass „[...] eine geringere Abhängigkeit vom Zinsgeschäft zugunsten der Ausweitung anderer Geschäftsfelder wünschenswert“ sei.³ Die Erschließung

neuer und dauerhaft erfolgreicher Ertragsquellen wird also zur Schicksalsfrage vieler Institute.

Derzeit wird jedoch ein weiteres Mal versucht, die rückläufigen Erträge der Institute mit der Bepreisung von Standardleistungen bzw. der Erhöhung von Gebühren teilweise abzumildern. Der langfristige Erfolg dieser Maßnahmen kann jedoch stark angezweifelt werden. Erstens ist fraglich, ob die durchgeführten Gebührenerhöhungen auch nur ansatzweise die Ertragsrückgänge kompensieren können. Zweitens werden Kunden in zunehmenden Maß *mobil*er in Bezug auf den *Wechsel ihrer Bankverbindungen*. Dies betrifft nicht nur das x-te Tagesgeldkonto etc., sondern aufgrund des inzwischen vereinfachten Verfahrens auch die Hauptbankverbindung. Es ist also in zunehmendem Maße riskant, auch in Zukunft auf die Trägheit der Kunden zu wetten.⁴

Weitere Ergebnisse der Trendstudienreihe zeigen, dass Banken das Thema Geschäftsmodelle als große Herausforderung einstufen. Insbesondere die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Kontext der Digitalisierung bewerten die Entscheidungsträger als sehr herausfordernd. In den Einschätzungen belegt dieses Thema eine ebenso große Bedeutung wie die derzeitige Zinssituation und regulatorische Auflagen.⁵

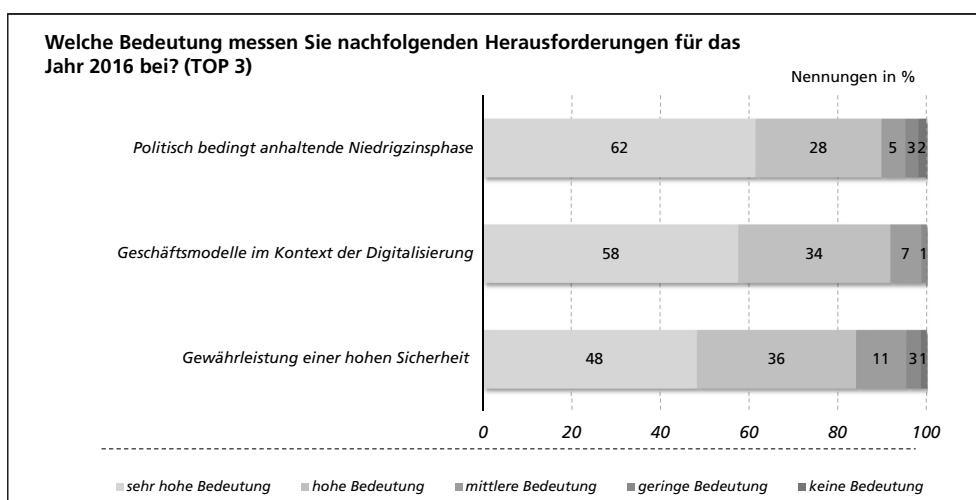


Abbildung 2: Herausforderungen im Bankenmarkt
(Quelle: Praeg & Schmidt 2016)

Trotz der großen Herausforderung in diesem Bereich zeigen die Ergebnisse der Marktstudie auch, dass viele Banken noch immer vom operativen Tagesgeschäft vereinnahmt werden. Diese zeigt sich u.a. daran, dass die Institute vorwiegend mit der operativen Umsetzung regulatorischer Auflagen befasst sind. Sollten dann noch Kapazitäten und Budgets übrigbleiben, so werden sie in die Optimierung bestehender Prozesse eingebracht. Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle kommt demnach erst an dritter Stelle.

Die geplanten Maßnahmen der Banken sind jedoch nur bedingt darauf ausgerichtet, aktiv Innovationen in den Häusern voranzutreiben. Dabei verschenken Banken und Finanz-

dienstleister vielfältige Möglichkeiten, sich für die Zukunft neu zu positionieren und wieder eine sichtbarere und bedeutendere Rolle für ihre Kunden einzunehmen. Dies könnte sich durch die Entwicklung innovativer und einzigartiger Geschäftsmodelle erreichen lassen. In den nachfolgenden Abschnitten wird dargestellt, welch vielfältige Gestaltungsfelder hier möglichen wären.

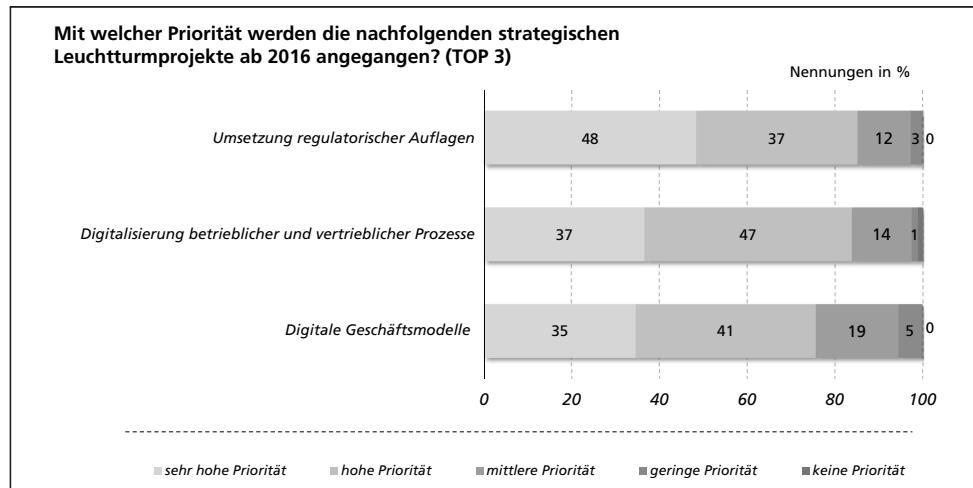


Abbildung 3: Strategische Leuchtturmprojekte
(Quelle: Praeg & Schmidt 2016)

3. Geschäftsmodell-Innovationen

Die Begriffe „Geschäftsmodell“ und „Geschäftsmodell-Innovation“ werden derzeit fast inflationär benutzt. Man kann den Eindruck gewinnen, dass jede einfache Anpassung in den Leistungen und Angeboten mindestens mit einer Geschäftsmodellinnovation gleichgesetzt wird. In besonderen Fällen muss auch der Begriff der „Disruption“ herhalten, um entsprechende Neuerungen mit einer besonderen Betonung der Tragweite hervorzuheben. In den meisten Fällen wird diese jedoch überschätzt und „Disruption“ verkommt letztendlich zu einer Worthülse.

3.1 Begriffsdefinition zu Geschäftsmodellen

Aufgrund dieser inflationären Verwendung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten soll in einem ersten Schritt eine Klärung des Begriffs „Geschäftsmodell“ vorgenommen werden, bevor dann auf die unterschiedlichen Optionen zur Ausgestaltung eingegangen wird. Die übermäßige Nutzung des Begriffs „Geschäftsmodell“ führt dazu, dass es in den seltensten Fällen ein einheitliches Verständnis davon gibt, was unter einem Geschäftsmodell zu verstehen ist.

Nach Osterwalder und Pigneur⁶ beschreibt ein Geschäftsmodell „[...] das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“. Umfassender definie-

ren *Gassmann, Frankenberger und Csik* Geschäftsmodelle als Ansätze, die festlegen, „[...] wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag erzielt.“⁷

Geschäftsmodelle beschreiben demnach, warum es Unternehmen gibt, wofür sie stehen, welche Leistungen oder Produkte sie welchen Kunden offerieren, wie sie ihre Wertschöpfung organisieren und welche Preis- und Erlösmodelle damit verbunden sind.

Trotz der vielfältigen Geschäftsmodell-Ansätze lassen sich diese im Kern auf eine überschaubare Anzahl von Modellen und Begriffsbestimmungen reduzieren. Nach Untersuchungen von *Gassmann et al.* sind 90 Prozent aller Geschäftsmodelle nicht wirklich neu, sondern lassen sich auf 55 bestehende Muster zurückführen.⁸

Neue Geschäftsmodelle werden dann geschaffen, wenn man sich nicht an traditionellen Wettbewerbern orientiert, sondern versucht, neue Wege zu gehen.⁹

3.2 Strukturen von Geschäftsmodellbeschreibungen

Die Strukturen von Geschäftsmodellen umfassen unterschiedliche Bereiche, welche die unterschiedlichen Bestandteile der Modelle beschreiben. Im Folgenden werden zwei Modelle zur Beschreibung von Geschäftsmodellen skizziert. Dabei wird deutlich, dass die Unterschiede in der Struktur zwischen den Modellen nicht sehr groß sind. In der täglichen Praxis ist es daher von untergeordneter Bedeutung, welches Modell mit welcher Struktur man für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells heranzieht. Beide Ansätze decken die wichtigsten Bereiche auf unterschiedliche Art und Weise ab.

3.2.1 St. Galler Business Model Konzept

Das Modell von *Gassmann et al.* nutzt vier Dimensionen für die Beschreibung von Geschäftsmodellen (s. Abb. 4):¹⁰

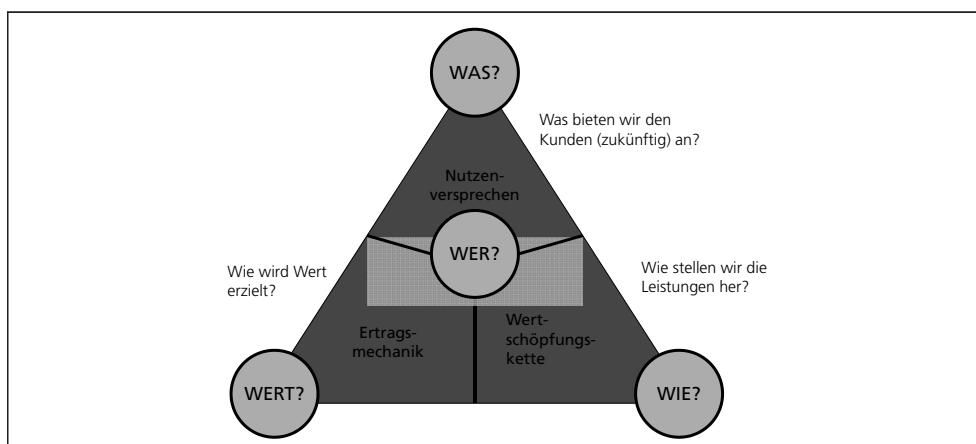


Abbildung 4: Struktur St. Galler Geschäftsmodellansatz nach *Gassmann*
(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an *Gassmann*, 2016)

Wer: Jedes erfolgreiche Geschäftsmodell zielt auf eine oder mehrere Kundengruppe(n). Dabei kommt es darauf an, diese Zielkunden möglichst genau zu verstehen und festzulegen, welche Kunden nicht adressiert werden sollen. Kunden stehen immer im Zentrum des Geschäftsmodells.

Was: Die zweite Dimension beschreibt, was den Zielkunden als Leistungsversprechen angeboten wird. Dieses Versprechen beschreibt alle Leistungen, die vom Unternehmen angeboten werden, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen.

Wie: Hier wird auf die Wertschöpfungskette abgezielt. Dabei werden entsprechende Prozesse und Aktivitäten beschrieben, um die jeweiligen Leistungen zu erstellen. Darüber hinaus werden unterschiedliche Ressourcen und ggf. externe Partner entsprechend koordiniert.

Wert: Die vierte Dimension beschreibt, wie ein Geschäftsmodell finanziell abgebildet wird. Dabei werden u.a. Kosten- und Ertragsstrukturen beschrieben und aufgezeigt, wie das Unternehmen mit den Leistungen Geld verdienen kann.

Durch die Beschreibung dieser vier Dimensionen sollen Geschäftsmodelle konkret und für alle Adressaten nachvollziehbar werden. Die Autoren des Modells definieren eine Geschäftsmodellinnovation dann als gegeben, wenn mindestens zwei der vier Dimensionen verändert werden.

3.2.2 Business Model Canvas

Der Ansatz der *Business Model Canvas* ist das wahrscheinlich am meisten zitierte und eingesetzte Modell zur Beschreibung von Geschäftsmodellen. Die Business Model Canvas umfasst neun Bausteine. Diese neun Bausteine werden als Blaupause für eine Strategie angesehen, die durch organisatorische Strukturen, Prozesse und Systeme umgesetzt werden.¹¹

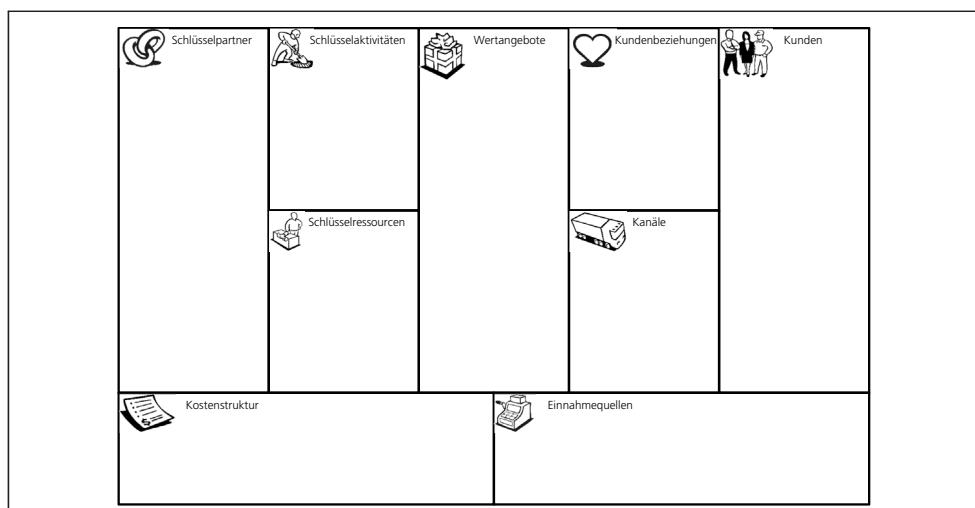


Abbildung 5: Business Model Canvas nach Osterwalder & Pigneur
(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder & Pigneur, 2011)

Folgende Bausteine werden in der Business Model Canvas abgebildet:¹²

- *Kundensegmente*: In diesem Bereich wird definiert, welche verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen ein Unternehmen erreichen und bedienen will.
- *Wertangebote*: Dieser Baustein beschreibt das Wertangebot im Sinne von Produkten und Leistungen, die für bestimmte Kundensegmente Wert schöpfen.
- *Kanäle*: Dieser Baustein beschreibt, wie die definierten Kundensegmente erreicht und angesprochen werden, um ein Wertangebot zu vermitteln.
- *Kundenbeziehungen*: Dieser Baustein beschreibt die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit den definierten Kundensegmenten eingeht.
- *Einnahmequellen*: Dieser Baustein beschreibt, wie Einkünfte für das Unternehmen entstehen können (Preis- und Erlösmodelle) und wofür Kunden bereit sind zu bezahlen.
- *Schlüsselressourcen*: Dieser Baustein beschreibt die zentralen Ressourcen und Wirtschaftsgüter, die für ein funktionierendes Geschäftsmodell notwendig sind.
- *Schlüsselaktivitäten*: Dieser Baustein beschreibt die wichtigsten Aktivitäten, die ein Unternehmen erledigen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert.
- *Schlüsselpartnerschaften*: Dieser Baustein beschreibt das Netzwerk von Partnern und Lieferanten, die zur Umsetzung des Geschäftsmodells notwendig sind.
- *Kostenstruktur*: Dieser Baustein beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung des Geschäftsmodells anfallen.

Geschäftsmodelle werden durch die Festlegung der Ausprägungsformen der jeweiligen Bausteine beschrieben. Es ist offensichtlich, dass aufgrund der vielfältigen Ausprägungsformen zahlreiche Geschäftsmodelle beschreibbar sind.

3.3 Anwendungen der Modelle

Wir können derzeit große und tiefgreifende Veränderungen in allen Bereichen der Wirtschaft beobachten. Technologische Innovationen und die fast ubiquitäre Verfügbarkeit von Daten und Informationen sowie eine veränderte Einstellung der Menschen zu neuen Technologien und deren Nutzung führen dazu, dass sich viele Bereiche des privaten und beruflichen Lebens tiefgreifend und langfristig verändern.

Anhand der oben dargestellten Modelle lassen sich vielfältige Geschäftsmodelle von vermeintlich innovativen Unternehmen untersuchen und darstellen. Gassmann *et al.* haben auf Basis ihrer Untersuchungen herausgefunden, dass sich der Großteil der bestehenden Geschäftsmodelle auf 55 grundlegende Muster zurückführen lässt.

Die Frage, was derzeit sehr erfolgreiche Unternehmen anders machen als der Großteil der Banken, stellen wir anhand der *Business Model Canvas* dar.

Einen ersten Punkt bildet dabei die *Kundenzentrierung*. Zwar betonen alle Banken unisono, dass sie kundenzentriert aufgestellt seien. Ergebnisse der Trendstudienreihe Bank und Zukunft verdeutlichen jedoch, dass Kunden so gut wie gar nicht in den Innovations- und Lösungsentwicklungsprozess integriert werden. Kunden bleiben in den meisten Fällen noch immer außen vor.

Ein zweiter Punkt adressiert die noch immer sehr stark ausgeprägte Fokussierung auf „Bankprodukte“. Diese werden in den Instituten entwickelt, meist mittels Marktfor-

schung zu evaluieren versucht und dann mittels Kampagnen an die vordefinierten Kundengruppen vermittelt. Somit besteht die Gefahr, dass Produkte und Leistungen entwickelt werden, die den Bedürfnissen des Marktes bzw. der Kunden nicht gerecht werden und dass die Kosten der Entwicklung nicht wieder gedeckt werden können.

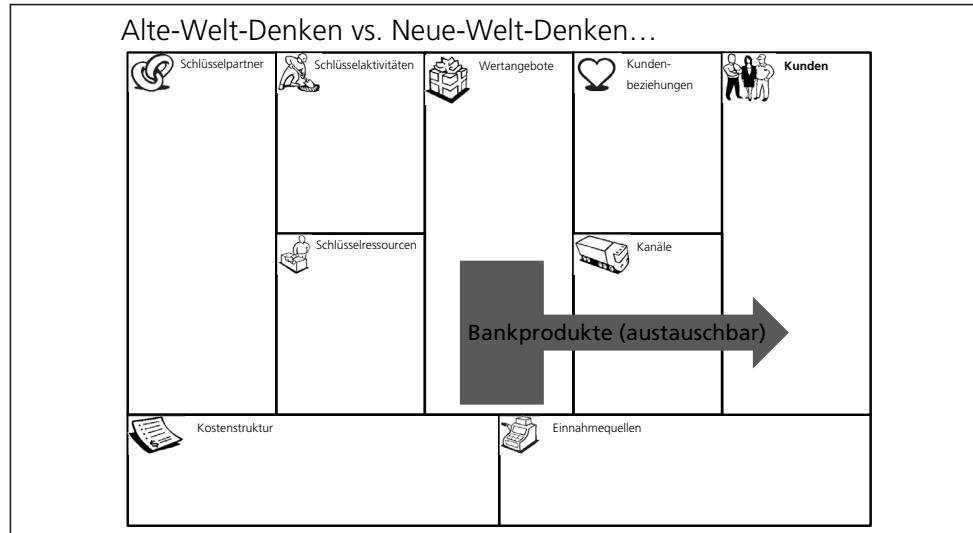


Abbildung 6: Produktperspektive der Banken

(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder & Pigneur, 2011)

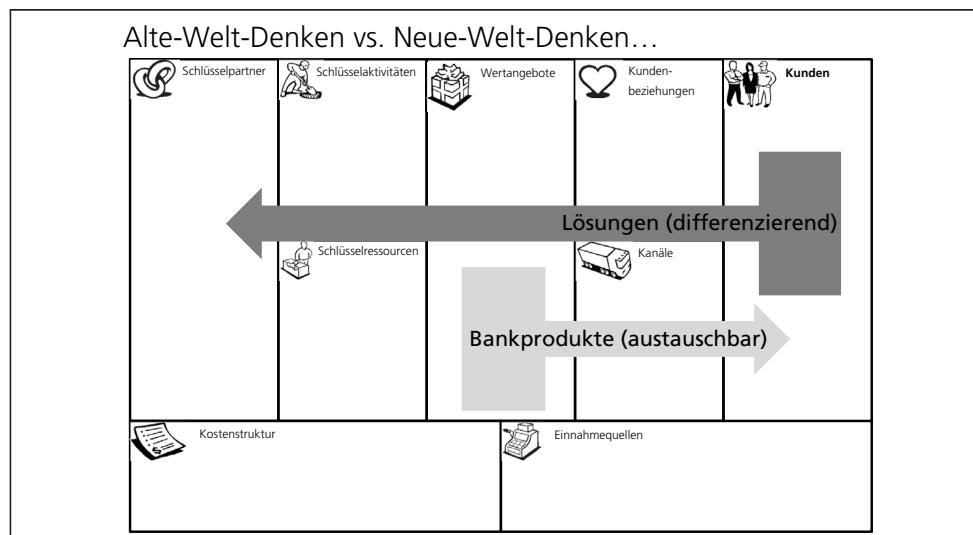


Abbildung 7: Leistungsperspektive innovativer Unternehmen

(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Osterwalder & Pigneur, 2011)

Doch was machen die vermeintlich innovativen Unternehmen anders?

Zum einen beschreiten sie einen konsequenten Weg der Kundenorientierung. Das bedeutet, sie starten bei den Kundengruppen, für die sie eine entsprechende Lösung entwickeln möchten. Diese Auseinandersetzung mit Kunden und deren Bedürfnissen ist ein intensiver Prozess, der entsprechend Zeit und Aufwand bedeutet.

Zum anderen nutzen die vermeintlich innovativen Unternehmen oftmals agile Entwicklungsverfahren, die eine frühzeitige Einbeziehung der betreffenden Kunden ermöglichen. Somit kann früh auf veränderte Anforderungen reagiert werden und können mögliche Fehlentwicklungen in einer frühen Entwicklungsphase erkannt und behoben werden. Als Prototypen oder Minimum Viable Products (MVP) werden Lösungen bezeichnet, die vordefinierte Bestandteile der Lösungen zeigen. Diese werden mit entsprechenden Kunden besprochen und evaluiert. Im nächsten Schritt werden auf Basis dieser Evaluation sowohl die Anforderungen als auch die Weiterentwicklungsschritte entsprechend angepasst. Bei jedem dieser Iterationsschritte lernen die Entwickler und Unternehmen dazu. Daher stammt auch der oft zitierte Ausspruch: „Fail early, fail often.“

Doch nicht nur die Art und Weise des Vorgehens bei der Lösungsentwicklung unterscheidet diese Unternehmen von den Banken, sondern auch der Gegenstand der Entwicklung. In vielen Fällen stehen nicht mehr einzelne Produkte im Fokus, sondern umfassende Lösungsbündel, die auf die identifizierten Bedürfnisse ausgerichtet sind. Unternehmen haben dazu unterschiedliche Strategien entwickelt und umgesetzt: Erweiterungen der Wertschöpfung, Plattformstrategien, Vermittlungen etc.

Große Industriekonzerne, die bis vor wenigen Jahren nur sehr schwerfällig auf Veränderungen reagiert haben, geben derzeit die Zielsetzung aus, „agil“ und flexibel werden zu wollen.¹³ In der Folge haben sich sowohl die Angebote als auch ihr Umfang stark verändert.

In der Automobilbranche zielt man in der Kommunikation mit dem Kunden seit einiger Zeit nicht mehr nur auf die eigentlichen Produkte ab, sondern darauf, als „Mobilitätsdienstleister“ aufzutreten und so wahrgenommen werden. Dies bedeutet, dass neben dem Kernprodukt „Auto“ noch weitere Angebote wie Car-Sharing, Limousinenservices, Tickets für den Öffentlichen Personennahverkehr etc. angeboten werden. Kunden sollen demzufolge ein komplettes Lösungsangebot für ihr Bedürfnis „Mobilität“ erhalten. Des Weiteren haben sie die Möglichkeit, situationsspezifisch die jeweils passenden Optionen auszuwählen, um von A nach B zu gelangen. Im Hintergrund sind dafür umfangreiche Netzwerke zwischen den unterschiedlichen Beteiligten etabliert, um diese Art der Leistungen bereitstellen zu können.

Der Bosch-Konzern durchläuft derzeit eine tiefgreifende Transformation von einem traditionellen Automobilzulieferer mit Schwerpunkt Elektronik und Fahrzeugausrüstung zu einem Internet-of-Things-Konzern. Er ist heute schon ein global wichtiger Player im Bereich Sensorik und in einigen Bereichen dort bereits Weltmarktführer. Warum? Weil die Verantwortlichen erkannt haben, dass die Gefahr besteht, in ihren traditionellen Geschäftsfeldern nicht mehr die Wachstums- und Ertragspotenziale erzielen zu können, um mittel- bis langfristig erfolgreich wirtschaften zu können.

Ebensolche radikalen und tiefgreifenden Änderungen in den Geschäftsmodellen und Geschäftsfeldern lassen sich in fast allen Bereichen der Wirtschaft erkennen. Insbesondere