

Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT Für die Banken ist die richtige strategische Ausrichtung in einem weitgehend gesättigten Markt und einem volatilen Umfeld zur Überlebensfrage geworden. Damit rückt die Beurteilung von Geschäftsmodellen für Wirtschaftsprüfer, Rating-Agenturen und Aufsichtsbehörden in den Fokus. Erst die detaillierte Analyse gewährleistet ihnen ein ganzheitliches Verständnis der Bank und eine fundierte Einschätzung deren Zukunftsfähigkeit. *Dirk Berkau | Dirk Thiel*

Keywords: Bankbetrieb, Strategie, Unternehmensanalyse

Die Forderung nach Flexibilität und Kreativität bei der Geschäftsmodellgestaltung ist den vielfältigen, häufig volatilen Einflussfaktoren geschuldet, die ein Geschäftsmodell begünstigen, aber auch belasten, beschränken oder gefährden können.

Einflüsse und hohe Anforderungen an die Geschäftsmodellgestaltung

Von strategischer Bedeutung für Banken sind hauptsächlich die rechtlichen Bestimmungen, der politische Wille sowie die (sozio-)demographische Entwicklung. Zudem sollte die Entwicklung auf den Märkten für Komplementärgüter beobachtet werden.

Den bankbetrieblichen Geschäftsmodellen wird durch umfangreiche rechtsform- und branchenspezifische Rechtsnormen sowie aufsichtsrechtliche Vorgaben der Gestaltungsspielraum vorgegeben. Hierdurch wird die Entwicklung neuer bzw. die Modifikation bestehender Geschäftsmodelle von vornherein eingeschränkt. Neben den rechtlich kodifizierten exogenen Faktoren ist häufig der politische Wille eine weitere Determinante bankbetrieblicher Geschäftstätigkeit. So sind die mit großer medialer Aufmerksamkeit geforderte Kreditversorgung des

Mittelstands oder die Betonung der Notwendigkeit privater Altersvorsorge treibende Faktoren für die Ausrichtung von Geschäftsmodellen.

Aus der sozio-demographischen Entwicklung entstehen zudem veränderte Bedürfnisse und Nutzenerwartungen. Die jungen Kunden sind heute häufig sehr selbstbewusst, haben eine hohe Internetaffinität und verfügen mitunter über eine gute Vorbildung bezüglich Bankdienstleistungen und -produkten. Der daraus resultierende Verhaltenswandel bedeutet für Banken, dass sie sich mit der schwindenden Markentreue und der wachsenden Neigung von Privatkunden zu Mehrbankverbindungen auseinandersetzen müssen.

Banken werden zunehmend speziell für besondere Fragestellungen aus gesucht und erfüllen weniger die Funktion eines Vollversorgers in Finanzfragen. Die hohe Transparenz des Bankenmarktes begünstigt diese Entwicklung. Die gewandelte Kundenmentalität in Verbindung mit der zunehmenden Verschuldungsneigung und durch exogene Faktoren verschlechterte Adressqualität stellt für Banken und deren Geschäftsausrichtung eine besondere Herausforderung dar.

Die sich ändernden Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen erfordern eine konsequente Marktorientierung der Bank

und eine Gradwanderung zwischen Flexibilität und gleichzeitiger gebotener Beständigkeit. Zudem muss die Bereitstellung von Bankprodukten hinreichend profitabel erfolgen. Erst die gemeinsame Erfüllung sämtlicher Anforderungen gewährleistet eine prosperierende Entwicklung der Bank.

Die Geschäftsmodellentwicklung beginnt bereits bei der aus der Vertriebs- und Marketingorientierung bekannten Frage nach dem relevanten Zielkunden. Dieser muss genau spezifiziert und in geeigneter Form angesprochen werden. So besteht für Universalbanken und Spezialanbieter gleichermaßen der Trend zur ganzheitlichen Kundenorientierung mit strategischem Wechsel vom bloßen Produktverkauf einer Finanzdienstleistung zum Lösungsanbieter im Kontext eines „Kunden-Finanz-Lebenszyklus“. Dadurch zeigen Banken nicht nur ihre Markteignung, sondern ihnen gelingt in der Wahrnehmung der Kunden die notwendige Abgrenzung zum Wettbewerb.

Die Einstellung auf die sich wandelnden Bedürfnisse, die permanente Herausforderung der wahrgenommenen Abgrenzung zur Konkurrenz und der Änderungsfluss von Rahmenbedingungen erfordern daher ein hohes Maß an Flexibilität. Die Geschäftsmodellausrichtung der Bank muss nicht nur auf den jetzigen Bedarf

der Kunden angepasst werden, sondern auch künftige Bedürfnisse berücksichtigen oder sogar selbst schaffen. Gleichzeitig, und besonders vor dem Hintergrund der noch anhaltenden Vertrauenskrise, sollte die Bank in ihrem Handeln eine verlässliche Konstanz aufweisen, die dem Image einer Bank als sicherem Partner gerecht wird. Gelingt es der Bank, in ihrer kunden- und marktorientierten Ausrichtung Flexibilität und Konstanz zu vereinen, schafft sie wesentliche Voraussetzungen für ihre Überlebensfähigkeit.

Zusätzlich bedarf es effektiv und profitabel gestalteter Geschäftsprozesse zur Bereitstellung der angebotenen Bankprodukte. Da Volatilitäten bei Aufwendungen und Erträgen immanent sind, müssen Geschäftsmodelle und die aus ihnen resultierenden Prozesse einem strikten Kostenmanagement unterliegen. Dies kann neben einer generellen Profitabilitätsanforderung auch wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells sein. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Bank in ihrem Geschäftsmodell bezüglich der an-

ist ein Mindestmaß an Profitabilität erforderlich, um gegebenenfalls zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig werdende Maßnahmen darstellen zu können.

Dauerhaft unprofitable Geschäftsmodelle mit ineffizienten Prozessen führen nicht nur zu Qualitätseinbußen und einem Nachfragerückgang, sondern schließlich auch zum Rückzug von Eigenkapitalgebern. Als Folge reduziert sich der Geschäftsumfang bei steigenden Kapital- und Stückkosten, so dass letztlich ein Scheitern der Bank unausweichlich scheint. Folglich führen dauerhaft unprofitable und ineffiziente Geschäftsmodelle zwangsläufig zum Ausscheiden aus dem Markt.

Beurteilung von Geschäftsmodellen durch Aufsicht, Wirtschaftsprüfer und Analysten

Wegen der wesentlichen Bedeutung von Geschäftsmodellen für die Zukunftsfähigkeit einer Bank werden diese in zunehmendem Maß Gegenstand der Beurteilung durch Dritte. Für Bankaufsicht, Wirt-

in Form eines Dokuments ausgehändigt werden. Gleichwohl ist von einer verantwortungsvollen und vorausschauenden Bankleitung zu erwarten, dass diese die Grundzüge ihres Geschäftsmodells einem sachverständigen Dritten zu erläutern vermag. Diese Ausführungen sollten im Einklang mit den internen und externen Dokumenten wie dem Geschäfts- und Lagebericht, der Geschäfts- und Risikostrategie sowie den prozessualen Ausprägungen bzw. der Positionierung stehen.

Das Geschäftsmodell sollte plausibel die Frage nach dem Kundennutzen und den Erfolgsfaktoren der aus ihr resultierenden bankbetrieblichen Tätigkeit beantworten. Bei der Beurteilung des Geschäftsmodells kommt der inhaltlichen und geographischen Abgrenzung des relevanten Marktes, der Einschätzung des Marktpotenzials sowie dessen Einflussfaktoren und Charakteristika eine besondere Rolle zu. Hierbei interessieren beispielsweise identifizierte Abhängigkeiten von Komplementärmärkten, von der gesamtwirtschaftlichen bzw. branchenspezifischen Entwicklung, von staatlichen Unterstützungsmaßnahmen oder von verbundenen Unternehmen. Es gilt, die Bedeutung des Produkts bzw. der angebotenen Dienstleistung sowie die Kernkompetenz der Bank herauszuarbeiten.

Das Geschäftsmodell muss konsistent und widerspruchsfrei sein: So müssen beispielsweise die angebotenen Produkte auf den identifizierten Zielkunden zugeschnitten sein, auch die Vertriebskanäle sowie die Mitarbeiterprofile im Absatzbereich müssen zum Produkt und zur Kundengruppe passen.

Im Rahmen der Konkretisierung bzw. Umsetzung ist die Frage nach den prozessualen, technischen und kapazitiven Voraussetzungen zu beantworten. Außerdem ist die zur Realisierung des Geschäftsmodells erforderliche Kapitalausstattung zu klären. Des Weiteren sind bei bilanzwirksamen Bankprodukten die Möglichkeit der Refinanzierung oder die

Die häufig angeprangerten Renditeziele sind eine notwendige Bedingung für erfolgreiche Geschäftsmodelle. Nur so können die Renditeansprüche der Anteilseigner bzw. die von Fremdkapitalgebern und Bankenaufsicht gestellten Anforderungen erfüllt werden.

gebotenen Bankprodukte niedrige Preise suggeriert und die Kostenführerschaft anstrebt. Gleichmaßen diktiert strategische Ausrichtungen wie Qualitäts- oder Innovationsführerschaft die Anforderungen an eine Prozessgestaltung.

Die häufig während der Finanzmarktkrise angeprangerten Renditeziele sind eine notwendige Bedingung für erfolgreiche Geschäftsmodelle. Nur so können zunächst die Renditeansprüche der Anteilseigner bzw. langfristig die von Fremdkapitalgebern und Bankenaufsicht gestellten Anforderungen hinsichtlich der Solvabilität erfüllt werden. Darüber hinaus

schaftsprüfer und Rating-Analysten ist das Verstehen des Geschäftsmodells einer Bank unabdingbare Voraussetzung für eine sachgerechte und fundierte Urteilsfindung. Hierzu wird der Beurteilende das Geschäftsmodell zunächst identifizieren und kritisch hinterfragen, anschließend dessen Konkretisierung bzw. Umsetzung analysieren und in einem dritten Schritt die Flexibilität und Risiko robustheit prüfen.

Weil eine schriftliche Fixierung des Geschäftsmodells nicht vom Gesetzgeber vorgeschrieben ist, wird dem Prüfer bzw. Analysten ein solches üblicherweise nicht

Verwendung eingeworbener Passivmittel zu hinterfragen.

Das Geschäftsmodell wird greifbarer und damit einer Prüfung bzw. Analyse zugänglicher, wenn es eine Geschäfts- und Risikostrategie konkretisiert oder durch eine Planungsrechnung abgebildet wird. Solche Dokumente sollten den Erfolg des Geschäftsmodells widerspiegeln. Darüber hinaus weisen auch das Leistungsangebot, die implementierten Prozesse und der Marktauftritt der Bank auf das verfolgte Geschäftsmodell hin.

Die aus der Strategie und Planung resultierenden Entwicklungsprognosen müssen hinreichend validiert werden können. Daher wird zur Erhöhung der Verlässlichkeit von Prognosen das interne Kontrollsystem zum Gegenstand einer indirekten Prüfung. Hierbei sind insbesondere die IT-Implementierung, die organisatorische Einbindung, die Datenqualität und Begründung von verwendeten Parametern sowie die Qualitätssicherung und angewandte mathematische Testverfahren zu analysieren.

Wird ein bestehendes Geschäftsmodell untersucht, geben vergangenheitsbezogene Instrumente des Financial bzw. Ma-

agement Accounting eine erste Indikation über dessen bisherigen Erfolgsbeitrag. Solche Rechnungen müssen gleichwohl zunächst um außergewöhnliche Effekte der Vergangenheit bereinigt werden. Zudem werden eingeleitete bzw. nachweislich geplante Maßnahmen der Bankleitung einbezogen. Darüber hinaus sind veränderte Umweltzustände – beispielsweise konjunkturelle Entwicklungen sowie veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen – zu berücksichtigen.

Daher ist das Ergebnis der Prognose und Beurteilung des Geschäftserfolgs nicht eindimensional. Auf Grund der Vielzahl an Parametern hat es sich deshalb bewährt, die Konkretisierung des Geschäftsmodells mehrdimensional zu prüfen. Zur sachgerechten Analyse bedarf es plausibler, die bedeutenden Chancen und Risiken abbildender Szenarien.

Ein wesentliches Kriterium der Beurteilung von Geschäftsmodellen ist die Flexibilität der Bank. Diese zeigt sich in ihrer Fähigkeit, Abweichungen von prognostizierten Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren und auf die geänderten endogenen oder exogenen Umweltzustände zeitnah zu reagieren. Hierzu bedarf es

der Evidenz über die Änderungsimpulse, Abhängigkeiten, Maßnahmen und Implikationen für das Geschäftsmodell.

Gefahren für das Geschäftsmodell ergeben sich jedoch nicht allein aus falsch eingeschätzten Entwicklungen von Rahmenbedingungen, sondern auch durch das Akutwerden eingegangener Risiken. Die Bank muss daher über ein effektives Managementsystem verfügen, um Risiken frühzeitig erkennen und beherrschen zu können. Zudem sollte die Bank über ausreichende Risikodeckungspotenziale verfügen, um Fehlentwicklungen in ausreichendem Maße abschirmen zu können. Das Geschäftsmodell sollte auch nach Verwendung der vorhandenen Risikodeckungspotenziale flexibel umgesetzt werden können.

Lessons learnt

Die Prüfung von Geschäftsmodellen durch Wirtschaftsprüfer und Rating-Analysten ist vor allem zukunftsorientiert. Es gilt, Prämissen und Wachstumsannahmen sowie statistische Schätzverfahren zu beurteilen. Hierzu bedarf es ausreichender Marktkenntnisse und Erfahrung. Zudem erfordert die Beurteilung des Geschäftsmodells eine intensive Auseinandersetzung mit Themenbereichen der Banksteuerung und des Management Accounting. Dabei sind die vielfältigen Interdependenzen zu erkennen und einer ganzheitlichen Betrachtung zuzuführen.

Ein simples Urteil im Sinne von „richtig“ oder „falsch“ würde der Komplexität und der mit der zukunftsorientierten Blickrichtung verbundenen Unsicherheit nicht gerecht. Der Wirtschaftsprüfer bzw. Rating-Analyst vermag zunächst Unplausibilitäten zu identifizieren und Zweifel am Geschäftsmodell zu hegen. In nur sehr wenigen, dann aber eindeutigen Fällen, wird er das Geschäftsmodell als langfristig nicht tragbar verwerfen müssen. Eine solche Feststellung kann Berichts- und Anzeigepflichten auslösen bzw. sich auf den Bestätigungsvermerk auswirken.

1

Das Geschäftsmodell optimieren



Für die Bank selbst sind die unbedingte Kundenorientierung und eine permanente Marktanalyse die Grundlagen für die Entwicklung bzw. kritische Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell.

Anforderungen an die Bank

Damit die Bank richtig auf die Anforderungen des Marktes und damit der Kunden ausgerichtet werden kann, ist häufig ein Paradigmenwechsel notwendig. Moderne Kreditinstitute werden nicht mehr nach ihrer Wertschöpfungskette und Produktpalette ausgerichtet, sondern unter dem Primat der Markt- und Kundenorientierung geführt. Damit hat die Anpassung des Bankbetriebs und seiner Prozesse zur Erlangung maßgeschneiderter, möglichst individueller Problemlösungen oder zur Realisierung von Economies of Scale und Scope zu erfolgen. Diese Markt- und Kun-

denfokussierung beinhaltet für die Entwicklung von Geschäftsmodellen im Wesentlichen vier Komponenten ► **1.**

Zunächst gilt „Seek to understand first“ als Losung. Das bedeutet: Banken müssen ihre Kunden kennen und deren Bedürfnissen verstehen. Erst dann kann ein Geschäftsmodell entworfen, umgesetzt oder angepasst werden. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die erwartete Marktentwicklung. Die Praxis hat gezeigt, dass fälschlich mit Blick auf den Jahresabschluss des vergangenen Geschäftsjahres der eingeschlagene Weg unreflektiert auch für die Zukunft als optimal eingestuft wurde. Aus dem Verständnis für Markt und Kunden bei konsequenter Zukunftsorientierung muss folgerichtig der Mut zu Änderungen folgen, und die notwendigen Anpassungen des Geschäftsmodells müssen antizipativ erfolgen.

Hierbei gehören alle Prozesse auf den Prüfstand. Ein anspruchsvoller Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess ist nicht allein im „Think Tank“ der Bank verankert, sondern muss als Gegenstromverfahren Top-down- und Bottom-up-Verfahren verbinden.

Hilfreich für alle, die die Zukunftsfähigkeit einer Bank beurteilen müssen, wäre nicht nur eine Dokumentation der Geschäfts- und Risikostrategie, sondern auch eine schriftliche Fixierung grundlegender Planungen und Berechnungen, die das Geschäftsmodell betreffen. Dies würde den Beurteilungsprozess vereinfachen und den Zeitbedarf mindern. ■

Autoren: Dirk Berkau (WP/Stb) ist Prüfungsbetreuer und Berichtskritiker im Prüfungsverband deutscher Banken, Köln. Dr. Dirk Thiel ist Geschäftsführer der GBB-Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung mbH, Köln.