

Silvio Andrae

# Geschäftsmodelle im Banking

Analyse und Entwicklung

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



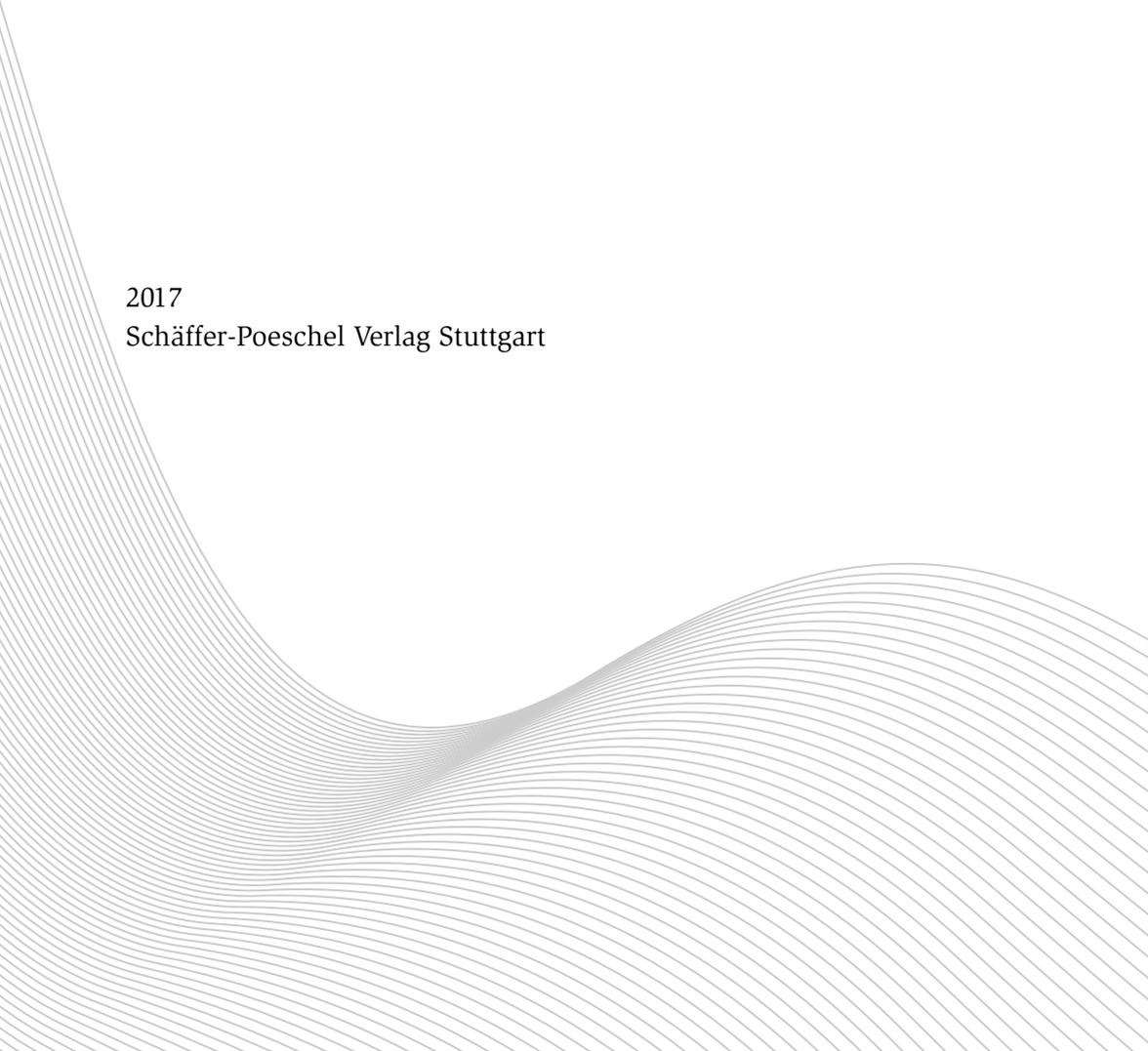
Silvio Andrae

# **Geschäftsmodelle im Banking**

Analyse und Entwicklung

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.



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](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto: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 Banken<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> 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
<b>1 Methodische Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
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

<b>2 Anwendung im Banking</b> .....	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
<b>3 Zusammenfassung</b> .....	115
Literatur .....	117
Stichwortverzeichnis .....	121

# 1 Methodische Grundlagen

## 1.1 Strategisches Management

Die Herausforderungen der heutigen Geschäftswelt erfordern von Unternehmen eine höhere Innovationskraft sowie Schnelligkeit. Dies gilt insbesondere auch für die Unternehmen im Finanzsektor. Damit sind allerdings große Alltagsprobleme verbunden. Dies beginnt mit der Strategieentwicklung und -planung. Sie wird immer mehr vernachlässigt. Schließlich muss das Unternehmen »auf Sicht gefahren« werden, so die gängige Argumentation.

In den letzten Jahrzehnten bestimmte das Schlagwort der »Strategie« die Unternehmenswelt. Es wurde abgelöst durch den Begriff des »Geschäftsmodells«. Mittlerweile ist auch vom »Wettbewerb der Geschäftsmodelle« die Rede. Im Verständnis dieser Arbeit bedingen sich Strategie und Geschäftsmodell gegenseitig. Die Klammer bildet das Strategische Management.

### 1.1.1 Definition

*Nach Müller-Stewens/Lechner geht es beim Strategischen Management um:»(1) die Realisierung einer angestrebten Leistung für die (2) Anspruchsgruppen eines Unternehmens; dies kann erreicht werden durch (3) geplante und emergente Initiativen sowie (4) den Einsatz von Ressourcen, die zu (5) einzigartiger Positionierung und (6) möglichst dauerhaften Wettbewerbsvorteilen verhelfen.«*

Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 19

Strategisches Management ist in der heutigen Welt besonders spannend und herausfordernd. Nach Müller-Stewens/Lechner (2016, S. 19f.) hat dies folgende Ursachen:

- **Unsicherheit und Dynamik:** Massive Veränderungen in Bezug auf neue Technologien, Kundenpräferenzen, Aktivitäten von Wettbewerbern oder staatliche Eingriffe durch Regulierungsvorhaben sind schwer abzuschätzen und selten prognostizierbar. Dies trifft vor allem dann zu, wenn diese Veränderungen in

Kombination auftreten. Die Finanzbranche ist in besonderem Maße davon betroffen.

- **Komplexität:** Die große Vielfalt an Ereignissen sowie deren Wechselwirkungen führen dazu, dass kein Manager dieser Welt den Überblick behalten kann. Produkte, Dienstleistungen, die gesamte Wertschöpfungskette sowie die gesetzlichen Vorschriften verändern sich laufend. Die Kundenkontakte bringen neue Anforderungen mit sich. Unternehmensentscheidungen werden an verschiedenen Stellen getroffen. Unternehmensstrukturen und Prozesse werden radikal oder schrittweise angepasst.
- **Mehrdeutigkeiten und Eigeninteressen:** Ereignisse werden von Menschen unterschiedlich wahrgenommen und ausgelegt. Dadurch entstehen unterschiedliche Perspektiven. Sie münden wiederum in verschiedenen Lösungsstrategien. Dies ist zum Teil auch auf Eigeninteressen zurückzuführen. Sie können eine Ursache für die Mehrdeutigkeit von Ereignissen sein.

Was resultiert daraus? Einerseits muss das operative Geschäft auf immer effizientere Art und Weise durchgeführt werden. Andererseits ist die Unternehmensstrategie an die neuen Ziele anzupassen. Es ist ausgeschlossen, dass unter diesen Rahmenbedingungen eine vollumfängliche Totalplanung im herkömmlichen Sinn möglich ist: Das Unternehmen setzt sich Ziele und legt fest, mit welchen Maßnahmen sie erreicht werden können. Aber auch die alternative Position des reinen Durchwurstelns ist wenig befriedigend.

Erfolg versprechender erscheint die Sichtweise eines »evolutionären Prozesses, in dem zwar versucht wird, die Entwicklung von Unternehmen zu gestalten, man sich jedoch unrealistischer ›Allmachtsvorstellungen‹ enthält« (Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 20). In welche Richtung die Entwicklung am Ende führt, bleibt bewusst offen. Damit einher geht eine Denkhaltung, sich mit den Themen auseinanderzusetzen, die für die Entwicklung des Unternehmens bedeutsam sind. Strategisches Management in diesem Sinne ist ein kollektiver und fortlaufender Lernprozess. Hierbei werden Ideen erzeugt, geprüft und durch Erfahrungen wiederum verworfen.

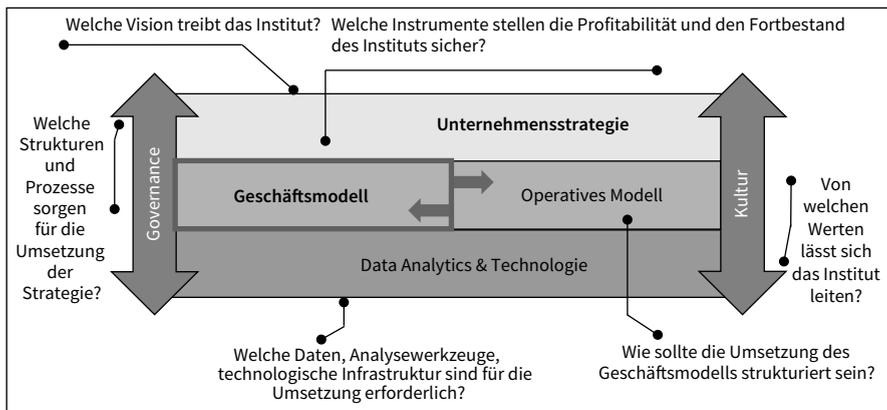
Wissen wird zum entscheidenden Merkmal von Unternehmen. Ein Unternehmen ist kein Bündel von Ressourcen oder Fähigkeiten, sondern eine soziale und kulturelle Organisation. Hier agieren Individuen auf Basis ihrer einzelnen und gemeinsam geteilten Wertvorstellungen (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 20). Unternehmensspezifisches Wissen ermöglicht es, dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dieses Verständnis ist für die Analyse, aber vor allem auch für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen elementar.

## 1.1.2 Strategien

Strategien haben immer ein Bezugsobjekt, das zu gestalten ist. Im Allgemeinen werden hierfür die Ebenen des Unternehmens, der Geschäftsfelder und der Funktionsbereiche unterschieden.

Die Unternehmensstrategie gibt die zukunftsorientierte Geschäftsstruktur des gesamten Unternehmens vor. Sie umfasst das Unternehmensleitbild und notwendige Kernkompetenzen, trifft Aussagen zur Zusammensetzung der Geschäftsfelder, der Zuteilung von Ressourcen und der Verarbeitung von Wissen. In der Unternehmensstrategie wird generell festgelegt, mit welchen Marktleistungen welche Märkte bearbeitet werden sollen. Eine Geschäftsstrategie konkretisiert die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Sie definiert, was in den Geschäftsfeldern geschehen sollte, um die im Leitbild formulierten Ziele zu erreichen, die strategischen Erfolgspositionen auszubauen sowie die Marktleistung zu erbringen. Die bewusst offen gehaltene Zukunftsentwicklung ist hierbei zu beachten.

Bei der Geschäftsmodellentwicklung sind all diese Strategieebenen ins Kalkül zu ziehen. Abbildung 1.1 zeigt, wie sich das Geschäftsmodell in der Organisationshierarchie einbettet.



**Abb. 1.1:** Geschäftsmodell in der Organisationshierarchie (Quelle: Darstellung in Anlehnung an Deloitte 2013, S. 6)

## 1.2 Konzeptioneller Rahmen

Jedes Unternehmen hat mindestens ein Geschäftsmodell. Das Geschäftsmodell kann sich auf die Ebene des Unternehmens, eines Geschäftsfeldes oder einer erbrachten Marktleistung beziehen. Einige Unternehmen formulieren ihr Geschäftsmodell explizit, andere wiederum leben es implizit. Letztgenanntes Vorgehen traf bis in die jüngste Vergangenheit auch auf die Banken zu. Doch verschiedene Trends, Ereignisse und Einflüsse fordern auch die Banken heraus, ihre jeweiligen Geschäftsmodelle zu definieren und auszugestalten.

Da der Begriff des Geschäftsmodells in der Praxis inflationär benutzt wird und häufig nicht klar ist, was darunter verstanden wird, werden zunächst wichtige Begriffe definiert und konzeptionelle Grundlagen dargestellt. Dieser Rahmen ist notwendig, um den in Kapitel 2 dargestellten Anwendungsfall im Banking hinreichend nachzuvollziehen.

### 1.2.1 Begriffsabgrenzung

#### 1.2.1.1 Geschäftsmodelldefinition

Der Begriff des Geschäftsmodells geht zurück auf die Zeiten der »New Economy« in den Jahren 1998 bis 2001. Ab dieser Zeit fand der Begriff sukzessive auch Anwendung in der »Old Economy«. Allerdings besteht bis heute ein sehr unterschiedliches Verständnis darüber, was den Kern und die Bestandteile eines Geschäftsmodells überhaupt ausmachen.<sup>1</sup> Im Allgemeinen wird zwischen drei Basisansätzen unterschieden (vgl. Köster 2014, S. 27 f.):

1. **Informationstechnologieorientierte Ansätze:** Sie sehen das Instrument des Geschäftsmodells als ein Managementwerkzeug zur Erstellung von Prozessmodellen. Damit werden strukturierte Methoden und Instrumente zur Prozessdokumentation und -analyse entwickelt.
2. **Organisationstheoretische Ansätze:** Bei diesen Ansätzen werden Geschäftsmodelle zu einem eigenen Analyseinstrument. Die Struktur des Unternehmens wird mit Hilfe des Geschäftsmodells abstrakt dargestellt. Das eigene Geschäft und die externen Einflussfaktoren werden auf diese Weise besser erfasst. Zusätzlich kann die Entscheidungsfindung auf Managementebene unterstützt werden.
3. **Strategietheoretische Ansätze:** Diese Methoden verknüpfen Geschäftsmodelle und unternehmensstrategische Aspekte miteinander. Das Geschäftsmodelle

---

<sup>1</sup> Dies ist zum Teil auch darauf zurückzuführen, dass verschiedene Strömungen und unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen den Begriff beeinflusst haben.

dell wird zum Managementkonzept. Es beschreibt und analysiert die Geschäftstätigkeit unternehmensübergreifend. Im Fokus stehen die Umsetzung der Unternehmensstrategie und die dafür erforderlichen Ressourcen.

Die Arbeit orientiert sich am strategietheoretischen Ansatz. Die Strategie liefert den Bezugsrahmen für die Entwicklung und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells (vgl. Kapitel 1.1.2). Das Geschäftsmodell ist die Konkretisierung der realisierten Strategie in Bezug auf ausgewählte Elemente des Geschäftsmodellansatzes. Die Handlungsspielräume einer Unternehmensstrategie stellen die Ausgangsbasis für die Entwicklung von Geschäftsmodellen dar. Innerhalb dieses Rahmens ist das Geschäftsmodell eine konkrete Maßnahme zur Erreichung der langfristigen Unternehmensziele. Geschäftsmodelle dienen somit der Umsetzung von Strategien.<sup>2</sup> Daraus resultiert folgender Geschäftsmodellbegriff.

*Geschäftsmodelle sind Werkzeuge zur ganzheitlichen und unternehmensübergreifenden Beschreibung, Analyse und Gestaltung unternehmerischer Geschäftstätigkeit. In stark vereinfachter Form fokussieren sie auf alle relevanten Aktivitäten, durch die vermarktungsfähige Marktleistungen entstehen und vertrieben werden, mit dem Ziel Wettbewerbsvorteile zu erreichen bzw. zu sichern.*

Köster 2014, S. 20

### 1.2.1.2 Geschäftsmodellebenen

Geschäftsmodelle haben das Ziel, die relevante Wertschöpfung und das Leistungsversprechen einer Marktleistung in aggregierter Form darzustellen. Dabei können Geschäftsmodelle auf Branchen- oder Unternehmensebene bzw. auf Geschäftsbereichs- oder Produktebene unterschieden werden (vgl. Köster 2014). Die verschiedenen Ebenen müssen sich nicht gegenseitig ausschließen.

1. **Branchenebene:** Geschäftsmodelle werden auf Ebene einer Branche definiert. Der Fokus liegt auf der Unternehmensumwelt. Es gilt bestehende und potenzielle neue Wettbewerber und Kundenmacht sowie Substitute zu betrachten und in der Branche vorherrschende Leistungserstellungsprozesse zu analysieren. In der Finanzbranche würde man beispielsweise das Geschäftsmodell der Universalbank oder eines Spezialfinanzierers auf dieser Ebene abgrenzen.

---

2 Eine Geschäftsidee bildet den Input für ein Geschäftsmodell. Ein Geschäftsplan ist hingegen ein nachgelagerter Teil der Geschäftsmodellentwicklung und würde dem operativen Modell gemäß Abbildung 1.1 zugeordnet (vgl. Köster 2014, S. 26).