

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](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