

Tragfähige Geschäftsmodelle

MARTIN SCHNECKENBURGER

POLITIKER, REGULATOREN, JOURNALISTEN UND BANKER SELBST MAHNEN IM ZUGE DER FINANZKRISE TRAGFÄHIGE GESCHÄFTSMODELLE FÜR BANKEN AN, UM DIE KRISE ZU ÜBERSTEHEN. DIE GRÖSSE EINES INSTITUTS IST DABEI ZWEITRANGIG – DIE INHALTLICHE AUSGESTALTUNG DES GESCHÄFTSMODELLS IST ENTSCHEIDEND FÜR DIE ZUKUNFT.

Das Bankgeschäft vor der Krise war durch das Streben nach hoher Eigenkapitalverzinsung geprägt. Dies liess sich nicht durch das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft realisieren, wenn dies auch stetige Erträge ermöglichte. Auch das margen-trächtigeres Provisionsgeschäft hat ein stetiges Kundenwachstum oder zumindest eine hohe Umschlaghäufigkeit bei Produkten von bestehenden Kunden erfordert, um die Rentabilitätsziele zu erreichen.

Das Investment Banking – und hier insbesondere der Eigenhandel – wurde daher dazu genutzt, die Ertragsbasis signifikant zu verbessern. Dabei stiegen die gehandelten Volumina, um mit einem möglichst hohen Hebel die Renditen zu verbessern. Zudem wurden illiquide, riskante Kredite zu liquiden, scheinbar risikoarmen Handelsprodukten konfiguriert – mit den bekannten Folgen. Dies alles war möglich, da der Geld- und Kapitalmarkt sehr liquide war und die Kapitalkosten gering. Wie wir wissen, sind diese Marktbedingungen nicht mehr existent. Aus dem erfolgreichen Eigenhandel ist nun in Summe ein Verlustgeschäft geworden, und die Quelle billigen Geldes zur Finanzierung ist versiegt. Das Investment Banking ist nun nicht mehr der «Retter der Ertragskraft», sondern das «Sorgenkind für die Bilanz».

Dies zeigt, dass die bisherigen Geschäftsmodelle und die darin zugrundeliegenden Annahmen die Krise verursacht und verstärkt haben. Um sich langfristig im Markt zu behaupten, müssen Banken bei der Kundenfokussierung, dem Risiko- und Ertragsmanagement sowie der Unterneh-

menssteuerung ansetzen, um auch ohne die bisher hohen Gewinnerwartungen aus dem Eigenhandel profitabel zu wachsen.

WESENTLICHE ANSATZPUNKTE FÜR LANGFRISTIGE LÖSUNGEN

«Back to the roots» – möchte man den Banken zurufen: Die Kunden müssen wieder ins Zentrum des Bewusstseins zurückkehren. Es muss den Banken gelingen, aus der Kundenverbindung heraus profitabel zu wachsen: Der Mehrwert der Bankleistung für den Kunden muss transparent sein, das Kundenpotenzial ist konsequent auszuschöpfen, die Kundenbindung ist zu erhöhen. Diesem Ziel müssen sich auch die verbliebenen Investment-Banking-Aktivitäten unterordnen.

EIGENKAPITALVERZINSUNG, RISIKONEIGUNG UND RISIKOMESSUNG

Eine der Lehren der aktuellen Krise ist sicherlich, dass sich eine erwartete Eigenkapitalverzinsung von über 20% nicht ohne ein erhebliches Risiko erzielen lässt. Dieses Risiko muss im Einklang stehen mit dem Geschäftsmodell. Es ist davon auszugehen, dass viele Banken tatsächlich eine wesentlich geringere Risikoneigung haben, als die Risiken, die derzeit eingetroffen sind. Daher ist die reduzierte Risikoneigung zu formulieren und über das Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen zu verankern. Das beste Geschäftsmodell ist nutzlos, wenn die Steuerung des Unternehmens versagt. Die vielfach isolierten Steuerungssysteme – wie Budgetcontrolling, Vertriebssteuerung, Ri-

sikocontrolling, Zielerreichungs- und Bonusssysteme – müssen vervollständigt und in ein ganzheitliches Steuerungssystem integriert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Vorgaben aus dem Geschäftsmodell auch in der täglichen Arbeit umgesetzt werden.

Das Geschäftsmodell beantwortet die Fragen, welchen Nutzen die Bank für Kunden und den Markt stiften möchte (Nutzenversprechen), wie und in welcher Konfiguration die Leistung der Bank erbracht wird (Wertschöpfung) und wie sie damit Geld verdienen möchte (Ertragsmodell). Wenn das Geschäftsmodell eines Finanzkonzerns künftig tragfähig sein muss, müssen sich die oben dargestellten Ansatzpunkte in diesen drei Komponenten widerspiegeln.

NUTZENVERSPRECHEN (VALUE PROPOSITION)

Das Nutzenversprechen, welches die Banken abgeben, muss das verloren gegangene Vertrauen in die Fähigkeit von Banken wieder herstellen. Banken müssen klar hervorheben, welchen Mehrwert aus den Geschäftsaktivitäten im Kundengeschäft für die Kunden generiert werden – und die Kunden, Geschäftspartner und Analysten müssen dies nachvollziehen können.

In der Schweiz muss eine auf Dauer erfolgreich tätige Bank einen erkennbaren Wertschöpfungsbeitrag an die wirtschaftliche Entwicklung und Stärkung ihrer Kunden und Partner aber auch ihrer jeweiligen Kernregion bzw. ihres Heimatmarktes leisten. Die wirtschaftliche Verankerung hat wieder

an Bedeutung gewonnen und dabei muss das Kundengeschäft im Vordergrund stehen – an der Verstetigung der damit erzielten Erträge ist gezielt zu arbeiten.

Wie passen nun Investment-Banking-Aktivitäten zu einem solchen Nutzenversprechen? Nun, sehr gut – solange das Ziel der Aktivitäten auf den Kunden ausgerichtet ist, wie z. B. die Begleitung von Kapitalmarkttransaktionen zur Eigenkapital- oder Fremdkapitalfinanzierung grösserer Firmenkunden, die Akquisitionsberatung, das Hedging von Kurssicherungsgeschäften (z. B. Devisen) oder die Produktentwicklung und dazugehörige Transaktionen für Indexfonds oder Zertifikate. Der dafür notwendige Eigenhandel dient dazu, die mit den Kunden eingegangenen Positionen abzusichern. Der Eigenhandel als Mittel zur Erzielung von Zusatzrenditen passt allerdings nicht zum Nutzenversprechen einer Universalbank. Wesentlich ist, dass die Risikoneigung der Bank im Einklang stehen muss mit dem Geschäftsmodell. Es darf nicht möglich sein, dass Risiken aus dem Eigenhandel die Einlagen der Kunden gefährden. Daher sind aus dem Nutzenversprechen auch Vorgaben für die Risikoneigung des Finanzkonzerns abzuleiten.

ARCHITEKTUR DER WERTSCHÖPFUNG

Blickt man auf den europäischen Bankenmarkt, können doch nur die Marktteilnehmer ein tragbares Geschäftsmodell vorweisen, denen es gelingt, ihren Kunden einen erkennbaren Mehrwert durch gute Produkte, Dienstleistungen und Beratung zu stiften. Das nennt man erfolgreiche Konzentration auf das Kundengeschäft. Dabei müssen sie erfolgreich die Einlagen als notwendige Finanzierungsmittel einsammeln, um sie gewinnbringend im Rahmen eines verantwortungsvollen Kreditgeschäfts einzusetzen. Oder Kunden hinsichtlich des Kaufs von Produkten zu beraten. Das erfordert eine grosse Vertriebsstärke – was nicht zu verwechseln ist mit dem von Kunden oft be-

mängelten, rein abschlussorientierten Verkauf von Bankprodukten mit der grössten Marge für die Bank. Nur wer es schafft, die Bedürfnisse der Privat- und Firmenkunden in den jeweiligen Entwicklungs- oder Lebensphasen richtig einzuschätzen, und Produkte für den Kunden zu schnüren, die für ihn erkennbar seinen Bedürfnissen entsprechen und wertvoll sind, kann



nachhaltig erfolgreich sein. Darüber hinaus soll auch bei Einzelgeschäften transparent sein, welchen Vorteil der Kunde und welchen Vorteil die Bank hat. Dazu zählt auch, dass dem Kunden bei zentralen Leistungen und Produkten der Nutzen klar ist und beispielsweise Provisionszahlungen offengelegt werden

ERTRAGSMODELL

Im Ertragsmodell sind die Einnahmequellen unter Berücksichtigung des Risikos darzustellen – inklusive kritischer Konstellationen (inverse Zinskurve, Schocks auf dem Geld-/Kapitalmarkt etc.). Die Erträge für die Geschäftsfelder und auf Bank-/Konzernebene widerspiegeln eine realistische Einschätzung der EK-Verzinsung (ohne/ mit Betrachtung des Risikos). Die Risikoneigung ist auf Bank- und Geschäftsfeldenebene darzustellen. Um Fehlsteuerungen bei der Wertschöpfung und in der Umsetzung zu vermeiden, ist es entscheidend, wie die Risikoneigung in das Risikomanagement und das Risikocontrolling ein-

fließt und wie die Steuerung des Finanzkonzerns erfolgt.

Für ein modernes Risikocontrolling sind neben der Darstellung einer übergreifenden Risikoposition der Bank (Markt-, Kredit und Adressenausfall-, Liquiditäts-, operative und strategische Risiken) insbesondere Extremszenarien darzustellen, wie sie in der Finanzkrise geherrscht haben. Für die Zukunft muss das Verlustrisiko im Worst Case stark begrenzt werden. Die «Value at risk»-Betrachtung ist dabei nicht ausreichend. Das Geschäftsmodell ist eine wesentliche Grundlage für die jährliche Budgetplanung. Es ist sicherzustellen, dass die Planung mit den Inhalten des Geschäftsmodells stets übereinstimmen und dass bei Planungsabweichungen keine Massnahmen ergriffen werden, die dem Geschäftsmodell widersprechen. Dies stellt insbesondere das integrierte Steuerungssystem sicher. Dieses ist über vier Stufen konsistent aufzubauen, und die Wirksamkeit ist immer über diese Stufen zu überprüfen:

- Input: vorhandene Marktpotenziale und Bankressourcen
- Operative Durchführung: Bewertung des Umgangs pro Geschäftsfeld oder Kanal
- Wirksamkeit: geschäftsfeld- oder kanalübergreifende Vertriebsaufgaben und Prozesskennzahlen
- Ergebnis: statische und dynamische Wertgrössen (z. B. Return on Risk Adjusted Capital, Dash Flow)

Innerhalb dieses Steuerungssystems nimmt die Manager- und Mitarbeiterbonifikation eine zentrale Rolle ein. Dass diese risikoadjustiert sein muss und sich am langfristigen Erfolg orientiert, ist heute Konsens. Wenn eine Verstetigung der Einkommensbasis, eine Reduktion von Risiken und eine Konzentration auf das Kundengeschäft in den Vordergrund rücken sollen, sind Anreiz- und Vergütungssystem anzupassen, damit die Ziele des Geschäftsmodells umgesetzt werden. ■

* Geschäftsführer, GREIFZU management consultants GmbH