



Bankenzulieferer: Neue Geschäftsmodelle gefragt

Aufgrund der langen Projektlaufzeiten hat der Wirtschaftsabschwung erst im ersten Quartal 2010 so richtig durchgeschlagen. Die Bankenzulieferer sehen sich zunehmend unter Druck neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und diese auch rasch umzusetzen.

Von Ing. MMBA Peter Drimmel

Einsparungen und Umstrukturierungen verursachen einen „Stau aus dem Nichts“. Gerade jetzt wäre es wichtig, fertig entwickelte Filial- und Geschäftskonzepte in Projekten zu starten und auch die bereits begonnenen Projekte rasch zu einem Ergebnis zu führen. In den letzten drei Jahren hat jede Bank die Filiale als Vertriebsweg wiederentdeckt und will diesen Channel strategisch forcieren, aber die ersten guten Finanzergebnisse lassen die Banker wieder auf das fatalerweise wiedererstarbte Investmentbanking schieben. Zum Ungunsten für die Filiale. Neue Projekte für Bankenzulieferer werden nach hinten geschoben und alte (bereits

lange betriebswirtschaftlich abgeschriebene) Infrastruktur wird weitergenutzt. Die Nutzungsdauern entsprechen oftmals der 2-3-fachen Abschreibungsdauer. Die Zulieferer begehen im Abschwung immer den gleichen Fehler: Man versucht, die Umsatzrückgänge mit Preisreduktionen aufzufangen. Dabei werden die jeweilig anderen Mitbewerber dann der Preis-schleuderei beschuldigt, die man selber mit verursacht hat.

▶ Tote Märkte

Das Ergebnis von endlosem Preisverfall ergibt dann die so genannte „Toten

Märkte“ in denen sich am Ende nur mehr Verlierer gegenüberstehen: Nämlich die Anbieter und die Nachfrager. „Tote Märkte“ kennen wir in Österreich aus anderen Branchen: dem Handel und der Consumer-Elektronik. Der österreichischen Lebensmittel-Handel ist nur mehr ein virtueller Wettbewerb aus dem Oligopol REWE, SPAR und HOFER, das auf einen der absolut höchsten Umsatzrenditen in Europa stolz sein darf. Die jedes Jahr seitens der Arbeiterkammer vorgebrachten Vergleiche zu Deutschland, wo vergleichbare Produkte um 10-30% günstiger sind, verpuffen im politischen Lobbyismus. Noch dramatischer die Lage im Elektrohandel:

Zitat Drimmel:

„Das gleiche Fiasko bahnt sich in den letzten Jahren – jedoch auf deutlich dramatischere Weise – bei den SB-Geldrecyclern an: Hier ist der Preis schon kaputt bevor überhaupt Stückzahlen abgenommen werden.“

Nach jahrzehntelanger Preisschlacht blieb nur mehr ein Anbieter – nämlich die deutsche METRO-Gruppe (SATURN / MEDIAMARKT) – übrig. Diese kann jetzt fast nach Belieben die Preise anziehen und die Werbeausgaben reduziert. Als Konsument bemerkt man seit dem „Tod“ von COSMOS, dass die mediale Lautstärke von SATURN/MEDIAMARKT schon deutlich abgenommen hat.

Diese beiden Beispiele werden trotz ihrer hohen Plausibilität bei den Entscheidern in den Banken, die oft nur in Quartalsberichten denken dürfen, keineswegs zum Umdenken bewegen. Nein, der Verfallsweg wird sich sogar weiter beschleunigen und die Verlierer sind schon ausgemacht: Zuerst die Zulieferer und dann aber gleich die Banken, die sich dann (in der post-Online-Auktionszeit) darum sorgen dürfen, dass es für sie wieder einen geordneten Wettbewerb gibt.

Den Zulieferern vergeht insgesamt der Spaß am Geschäft: Das Ergebnis sind weniger Ausgaben F&E und damit eine sinkende Innovationskraft, weniger persönliche Betreuung durch den Abbau der Vertriebsmitarbeiter, Service durch Dritte und Vierte, da sich das eigene Service nicht mehr rechnet.

► **Zombie Unternehmen**

Ein Forscherteam um Ricardo Caballero, Professor am Massachusetts Institute of Technology veröffentlichte im renommierten volkswirtschaftlichen Magazin „American Economic Review“ eine vielbeachtete Studie, die in der mikroökonomischen Nachbetrachtung der japanischen Bankenkrise Überraschendes zu Tage förderte. Die Wissenschaftler kommen zu dem Ergebnis: Die aus der Not geborene Milde japanischer Banken gegenüber ihren Schuldnern führte dazu, dass zahlreiche, eigentlich schon lange dem Untergang geweihte Unternehmen weiterleben konnten.

Es entstanden untote Unternehmen, die den Markt erheblich verzerrten und gesunden Konkurrenten das Leben schwermachten. Caballero und seine Co-Autoren sprechen von „Zombie-Unternehmen“.

Zu dieser Spezies kann man also Unternehmen zählen, die weiterhin von den Banken bzw. ihren Konzernmüttern nur noch künstlich am Leben gehalten werden obwohl deren Geschäftsmodell weder einen nachhaltigen Cash-Flow noch Vermögen generiert. Mit Blick auf den überbesetzten Automarkt fallen dem Betrachter da gleich mehrere Marken ein, bei denen man sich fragt, warum es diese (amerikanischen) Hersteller überhaupt noch gibt. Manche sind offensichtlich wirklich „too big to fail“. Im Falle der Hausbanken ist es oft billiger, diese Unternehmen mit der Hoffnung auf ein künftiges Genesungswunder weiter zu finanzieren, als diese bilanzmäßigen ein für alle Mal abschreiben zu müssen.

► **Commodity Märkte**

Wenn Geldausgabe-Automaten zur reinen Commodity geworden sind, dann wundert es einen nicht, dass in Deutschland im Jahre 2010 nur mehr zwei Anbieter präsent sind. Die anderen haben den Rückzug vom Markt bevorzugt. Nur ein Schelm der jetzt denkt, was da wäre, wenn die zwei jetzt auch noch Preisabsprachen machen würden?

Das gleiche Fiasko bahnt sich in den letzten Jahren – jedoch auf deutlich dramatischere Weise – bei den SB-Geldrecyclern an: Hier ist der Preis schon kaputt bevor überhaupt Stückzahlen abgenommen werden. Auch dieser Markt ist in Wahrheit bereits ein toter Markt, nur will es keiner wahrhaben bzw. haben diverse Hersteller den „Point-of-no-return“ schon überflogen sodass ein Ausstieg noch teurer wäre als das bloße Weitermachen. Commodity-Märkte sind für westliche Hersteller somit klar tote Märkte. Meistens getraut sich jedoch niemand im Management von den Hersteller das einzugestehen und den Reset-Knopf zu drücken.

Es werden auch hier Zeiten kommen (die mancherorts übrigens schon da sind),

Anbieter-Segmente der Retail-Zulieferer:

- Consulting (Strategie, Prozess, IT, ...)
- Filialeinrichtungen
- Hardware (SB, Backoffice, PC+Peripherie, Telekommunikation etc.)
- Software (Betriebssystem, Applikation, Security, Remote etc.)
- Sicherheitstechnik (Safe, Zutrittssysteme, Alarm, Video ...)

dass Banken froh sind, wieder einen stabilen Zulieferer mit nahem Headquaters und guter persönlicher Betreuung statt nur den Billigstpreis zu haben. Preisaufschläge von 10-15% werden dafür gerne akzeptiert.

► **Ausweg Neue Geschäftsmodelle**

Trotzdem gilt es für die Zulieferer: Die Kostenschraube ist wichtig, aber noch wichtiger bleiben permanente Innovationen, der Servicelevel und auch die Marke selbst. Ein Ausweg für Zulieferer ist insbesondere auch das Anpassen des Portfolios an die neuen Umstände, d.h. die mutige Bereinigung des Produktprogrammes, aber auch neue Produkte, Geschäftsfelder und Märkte wie die Investition in noch höher qualifiziertes (Vertriebs-) personal etc.

In den 90ern flüchteten sich die Hardwarehersteller in das profitable Service- und Wartungsgeschäft. In den Nullerjahren waren zusätzliche Softwarelösungen „key“. Nach 2010 wird der Zug in Richtung Prozesslösungen gehen. Dh. Den Banken den gesamten Prozess – zB. das gesamte Bargeldmanagement – abzunehmen. Es entbehrt ohnehin schon lange jeder Logik welche personellen Stäbe die Banken für den Einkauf, der Betreuung, der Organisation ihrer HW/SW-Infrastruktur unterhalten. Das hat mit dem Kerngeschäft – egal ob nun Retail oder Investmentbanking – nichts zu tun.

Kontakt:

Ing. MMBA Peter Drimmel
Geschäftsführer
NOVOTECH Banksysteme GmbH
Freistädter Str. 38
A-4210 Gallneukirchen
peter.drimmel@novotech.at
Tel: +43-(0)7235-64888-0
www.novotech.at