

Bedrohliche Risiken – wie sicher ist mein Geschäftsmodell?



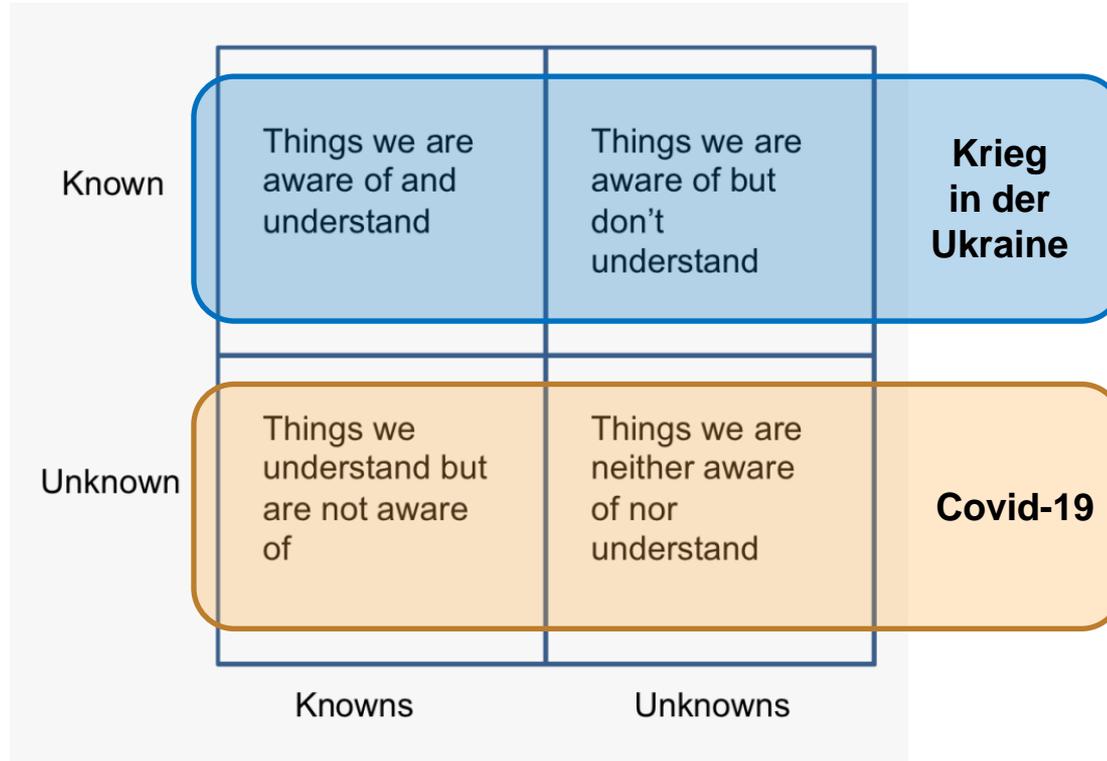
Michael H. Grote
März 2022

Einschub: Angriffskrieg gegen die Ukraine

Themen / Auswirkungen auf das Risikomanagement (Banken, FIRM):

- (i) Globales Wirtschaftswachstum
- (ii) Geldpolitik / Risiken für Finanzkrise / Euroraum
- (iii) Energiemarkt
- (iv) Infrastrukturinvestitionen
- (v) Erhöhung der Verteidigungshaushalte
- (vi) Lieferketten
- (vii) Nachhaltigkeit

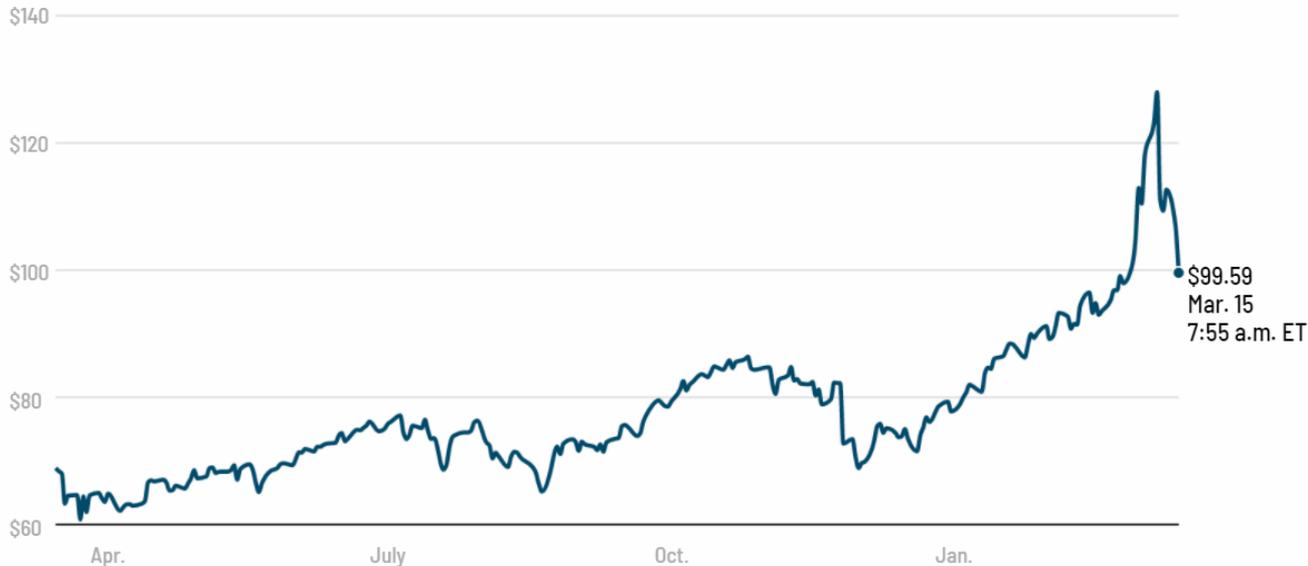
Auswirkungen Ukraine vs. Covid-19



Unsicherheit hoch – “politische” Märkte

Oil prices quickly pull back

Brent crude futures have dropped below \$100 per barrel.



- Saudi Arabien, UAE fördern mehr Öl
- US fracking wird attraktiver
- China braucht weniger Öl (Corona!)



Source: Refinitiv
Graphic: Julia Horowitz, CNN

Trotzdem...

- niedrigeres Wachstum
 - höhere Unsicherheit, weniger Kaufkraft, Exportrückgang, Lieferketten
 - aber: höhere Verteidigungsausgaben, erneuerbare Energien
- höhere Inflation
 - Öl, Gas, Weizen treiben Preise
 - Lieferketten teurer, langsamer: Güter knapper → Preise höher
- tiefe Rezession in Russland
- Rezession in Europa bei Stopp der Gas- und Öllieferung aus Russland
 - Deutschland am stärksten betroffen → Rest Europas in Mitleidenschaft
 - Gas wichtiger als Öl (leichter beschaffbar)
 - OPEC-Reaktion unsicher
- Geldpolitik problematisch
 - hohe Inflation, aber geringes Wachstum - wenig Spielraum für EZB, Inflation entgegenzuwirken

Bedrohliche Risiken – wie sicher ist mein Geschäftsmodell?



Michael H. Grote
März 2022

Risiken

Normale Risiken: (Vorübergehende) Störung von Umsatz und Gewinn

- richtig und wichtig, sich damit zu beschäftigen
- können materiell und bedrohlich werden
- Umgang / Vorsorge kann ausgelagert werden
- “Chief Risk Officer”

Fundamentale Risiken: “Geschäftsmodell @ Risk”

- Umgang mit solchen Risiken kann nicht ausgelagert werden
- ESG und Digitales bedrohlich für das Geschäftsmodell
- “Chief Executive Officer” & Eigentümer

(Mehr oder weniger) versicherbare Risiken

- (1) Störung des Betriebsablaufs (z.B. Lieferketten)**
- (2) Pandemie (Kontaktbeschränkungen)
- (3) Cyber-Risiken (IT, Hacker)
- (4) Marktentwicklung (Nachfrage, neue Wettbewerber)
- (5) Gesetzgebung und Regulierung (Zölle, Handelsbeschränkungen)
- (6) Naturkatastrophen
- (7) Feuer & Explosion
- (8) Makroökonomische Entwicklungen (Inflation, Staatsausgabenkürzung)
- (9) Klimawandel (Wetterkapriolen)
- (10) Politische Risiken & Gewalt (**Krieg**, Terrorismus, Unruhen)

Elefanten im Raum: Digitalisierung & ESG

- Potential, das Geschäftsmodell zu unterminieren
- Risiken der Digitalisierung: nicht im Sinne von Cyberrisiken oder einer zu langsamen Umsetzung
- Sondern: Angriff durch digitale Anbieter / Plattformen, die das (eigene) ursprüngliche Geschäftsmodell anders denken: sehr kleine variable Kosten
- ESG (vor allem E - Environmental) Risiken sehr groß – insbesondere Regulierung, auf absehbare Zeit nicht so sehr das Klima

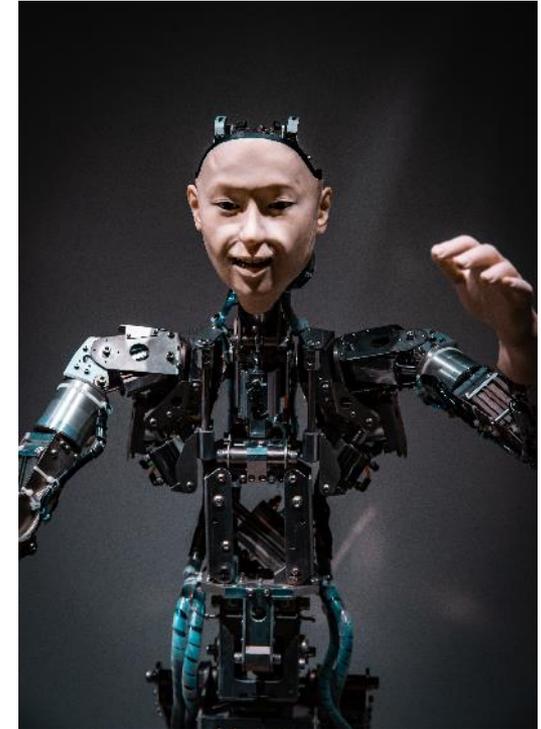


Harmlos: Digitalisierung für die Effizienz

- statt Zettel in Briefen nun PDFs per Email
 - Bestellungsannahme durch Internet-Formular
 - Werbung bei Facebook, „SEO“ & Textbausteine für Emails
 - Vorausschauende Werkstattbuchung bei Schadensandeutung durch LKW
 - etc.
-
- Beibehaltung des Geschäftsmodells
 - Verringerung der Kosten – vermutlich gut für jeden
 - geringes Risiko

Disruptive Digitalisierung

- Videotheken vs. Netflix
- Stammtisch vs. Facebook
- CDs vs. Spotify
- Uber vs. Taxi
- Zeitungen vs. Internet
- Bankfilialen vs. ING
- Hotels vs. airbnb
- Einzelhandel vs. Amazon
- Sportberichterstattung vs. KI-generierte Texte
- ...



Beispiel Börse, damals und heute



Disruptive Digitalisierung – die Merkmale

- Wechsel zu Modell mit hohen Fixkosten, aber sehr geringen (nahe Null) variablen Kosten
- andere Preisgestaltung (auch: null)
- stärkere Preisdifferenzierung
- andere Einnahmequellen
- andere Andienung
- Plattformen führen zu starker Konzentration auf dominanten Anbieter (Online-Kurse von Harvard)

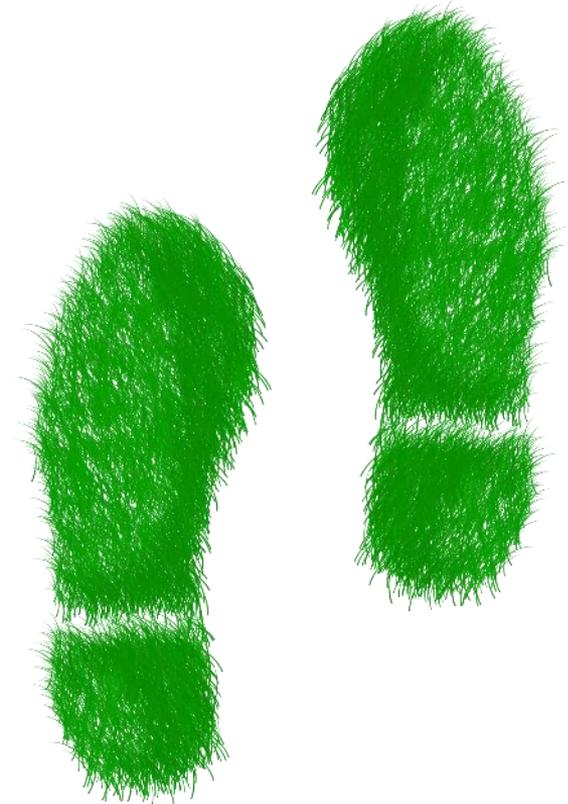
Digitalisierung – Fragen zum Risiko

- Anbieter mit gänzlich anderen Einnahmequellen?
 - Anbieter mit gänzlich anderen Preisstrukturen?
 - Anbieter mit gänzlich anderer Andienung?
 - Anbieter mit hohen Netzwerkeffekten?
-
- Neue technologische Entwicklungen (Künstliche Intelligenz, Robotik, ...) bergen Potential



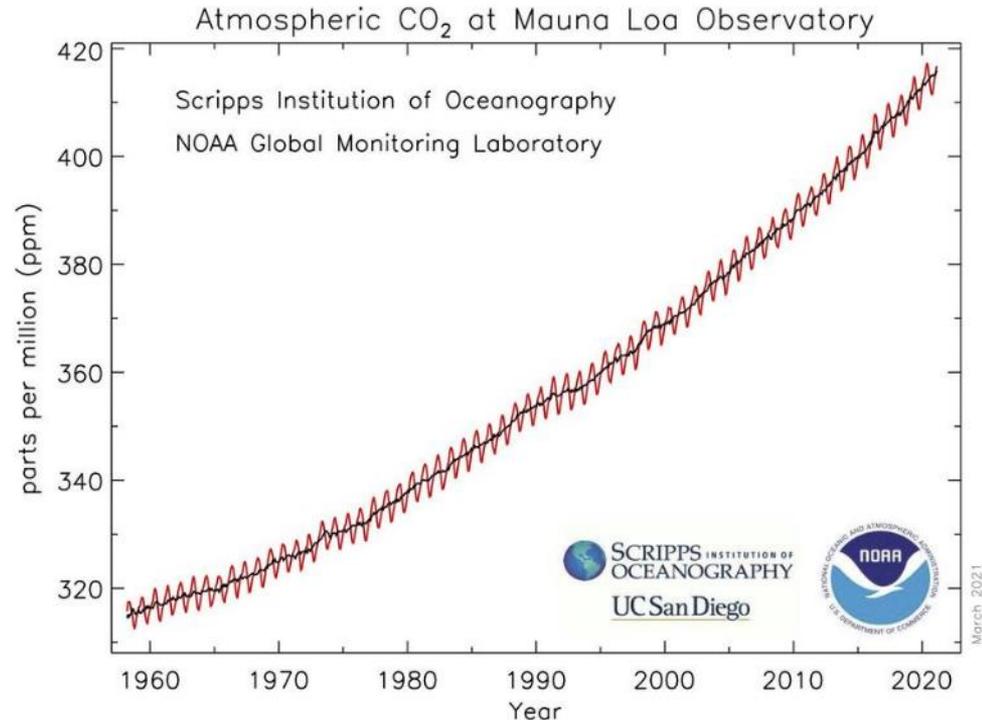
E-S-G, O-M-G

- Regulierung zu Environmental, Social & Governance Themen verschärft sich
- Wesentliches Risiko: CO2-Preis (und ähnliche) können drastisch höher werden, getrieben durch staatliche Eingriffe und Regularien
- Ähnliches auch auf dem Gebiet des „S – Social“ möglich (Lieferkettengesetz), aber vermutlich nicht so weitreichend



CO2 Anstieg stetig, aber dramatisch

- In den letzten 3,6 Mio Jahren nicht höher
- Regulierung hinterher, aber schneller: deutliches Anziehen in den nächsten Jahren erwartet
- Grund für Bohei um grüne Kapitalmärkte – Vorbereitung auf starke CO2-Regulierung



ESG und heiße Luft

Viele „nachhaltige“ Maßnahmen mehr Schein als Sein:

- Recycling-Papier,
- E-Autos,
- Pflanzen für Flugreisen,
- Bienen auf dem Dach,
- grüne Anleihen,
- grüne Fonds,
- ESG Ratings,
- etc. – **Kosmetik.**

Greenwashing



Geschäftsmodell betroffen?

- ESG-Risiken sind keine Frage der Kosmetik, sondern nach der **Gefährdung des Geschäftsmodells**
- Verbot bestimmter Produkte (Kohleförderung, Inlandsflüge, etc.)
- Drastische Verteuerung der Produkte durch Steuern / CO2 Preise
 - Käufer weichen aus: Rückgang der Nachfrage
 - Käufer können nicht ausweichen (Zement): hoher Druck auf Suche nach technischen Neuerungen (Öko-Zement) bzw. Alternativen (Holz)
- Verschlechterung der Finanzierungsmöglichkeiten
- Personalgewinnung schwieriger

ESG & Digitalisierung als fundamentale Risiken

- Potentielle Gefährdung des Geschäftsmodells
 - nicht-versicherbare, nicht auslagerfähige Risiken
 - Zuständigkeit bei Eigentümern und Geschäftsführung
-
- Digital: Neue Anbieter mit anderen Kostenstrukturen, Preisen und Einnahmequellen
-
- ESG: Drastische Verteuerung von Energie & CO2 führt zu sinkender Nachfrage, Suche nach Alternativen, zukünftig auch Finanzierungsproblemen

Fazit

Digitalisierung	ESG	Aussichten
Kein Problem	Kein Problem	Viel Erfolg!
Problem	Kein Problem	Viel Arbeit
Kein Problem	Problem	Viel Arbeit
Problem	Problem	Viel Glück!

Bedrohliche Risiken – wie sicher ist mein Geschäftsmodell?

Vielen Dank!

