

# Bedrohliche Risiken – wie sicher ist mein Geschäftsmodell?



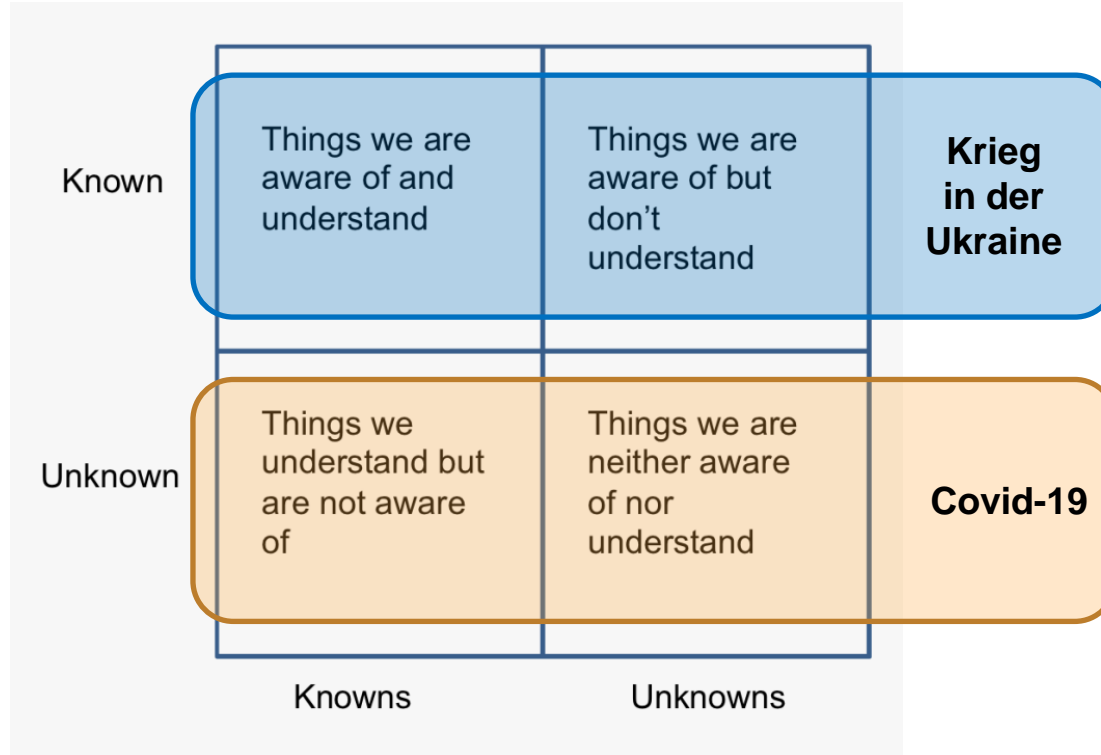
Michael H. Grote  
März 2022

# 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

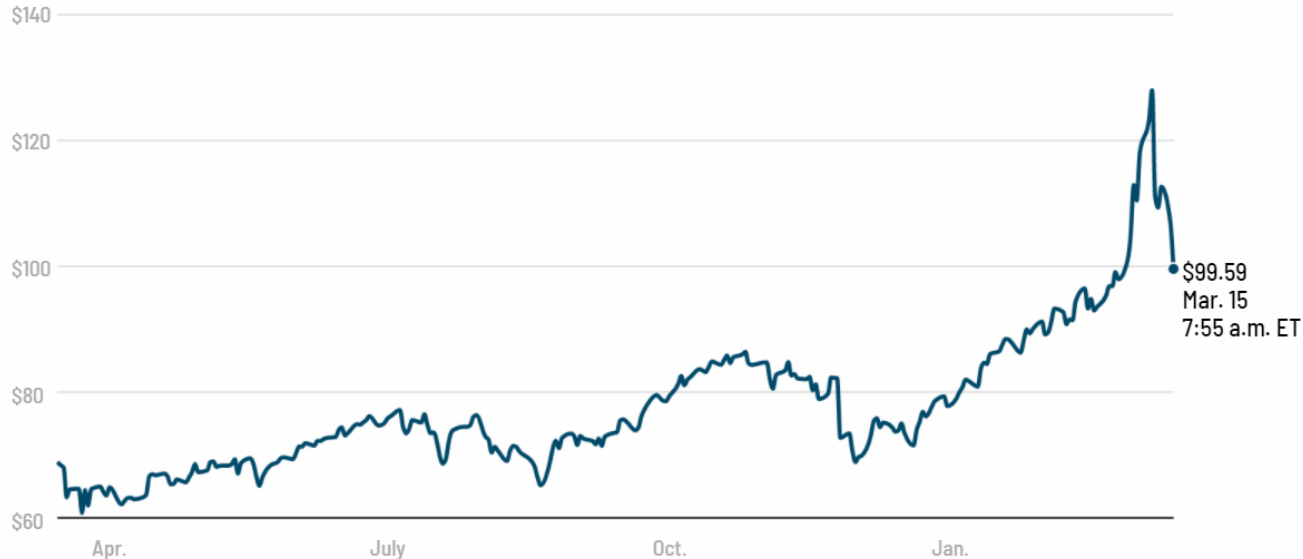
# Auswirkungen Ukraine vs. Covid-19



# 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

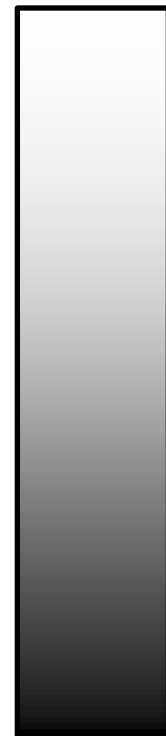
# Risiken

## **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

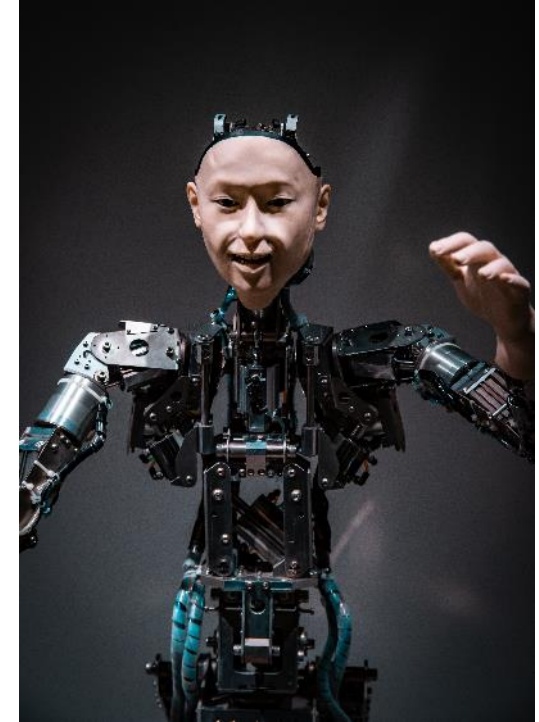


# Harmlos: Digitalisierung für die Effizienz

- 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)



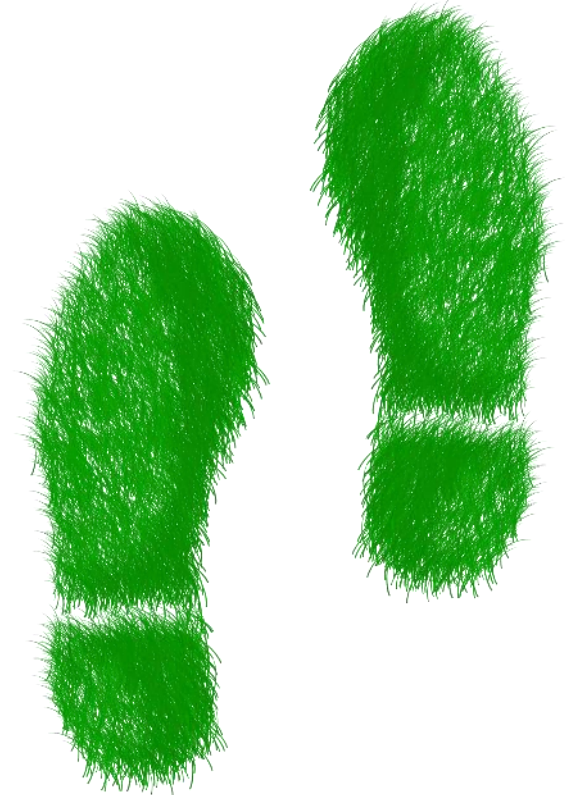
# Digitalisierung – Fragen zum Risiko

- 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



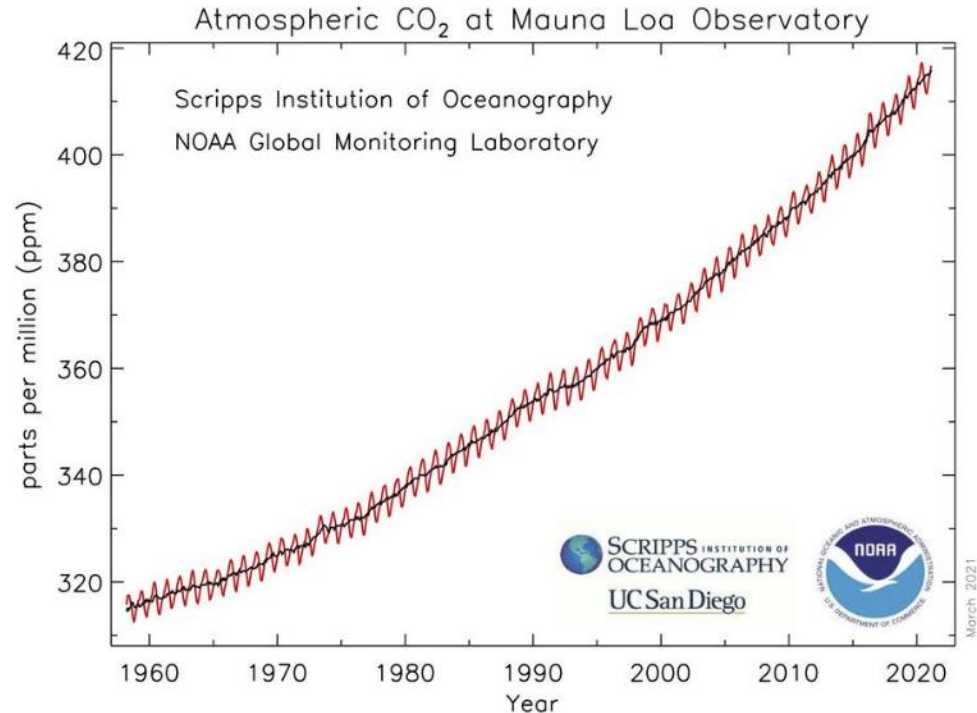
# E-S-G, O-M-G

- 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



# CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub>-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!**

