

## Plattformgeschäft

# Eine eigene Strategie entwickeln

Vergleichsplattformen verfügen über eine zunehmende Marktmacht. Nicht nur die Unternehmenswerte, sondern vor allem die Nutzerzahlen weisen exponentielles Wachstum auf. Höchste Zeit für genossenschaftliche Institute, über eine eigene Plattformstrategie nachzudenken.

### Gabor Verheyen

Vergleichsportale stellen einen digitalen Zugangskanal zu einem meist breiten Spektrum an Produkten und Dienstleistungen dar und bilden zunehmend eine zentrale Schnittstelle zwischen Endkunden und gebündelter Leistung. Technisch realisiert werden die Portale durch Plattformen, also digitale Marktplätze, die Anbieter und Nachfrager zusammenbringen.

Dass Plattformen auch und vor allem in der Finanzbranche boomen, hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab: Plattformgeschäfte sind in höchstem Maße skalierbar. Den hohen Fixkosten zum Betrieb des digitalen Marktplatzes stehen äußerst geringe Kosten je Nutzer gegenüber. Die nur marginalen Transaktionskosten führen dazu, dass der Plattformbetreiber überproportional von jedem zusätzlichen Kunden profitiert. Plattformen können diese Erfolgsfaktoren vor allem dann ausspielen, wenn eine große Anzahl von Anbietern und Nachfragern

aufeinandertreffen. Jene Netzwerkeffekte forcieren den Erfolg des Geschäftsmodells nachhaltig.

Vergleichsportale wie Verivox, Check 24 oder nun auch moneymeets und Joonko nutzen diese Potenziale mit großem Erfolg. Als Mittler zwischen Angebot und Nachfrage suggerieren die Portale den Kunden, sie stets und vollkommen transparent zum besten Schnäppchen zu leiten. Verbraucher danken den Portalen mit positiven Bewertungen und fungieren als Wiederholungstäter. Ökonomisch betrachtet sind Plattformen für den Betreiber attraktiv, da

dieser von Unternehmen, deren Dienste auf den Portalen vermittelt werden, Provisionen erhält.

Vergleichsportale als zentraler Zugangspunkt zum Kunden werden in Zeiten abnehmender Filialfrequenzen und sinkender Zinsmargen auch für Banken immer wichtiger. Gerade Volksbanken und Raiffeisenbanken sollten dem Treiben der Marktführer nicht passiv zusehen. Auch sie können oder sollten sich die Potenziale des Plattformgeschäfts zu eigen machen. Sie sollten dies als strategisches Geschäftsfeld betrachten. Hierzu bedarf es einer Konsequenz

„Portale 2.0“ bilden praktische Mehrwerte entlang der Kundenreise ab

	Portal 2.0	klassisches Vergleichsportal
kontinuierlicher Wechselservice	✓	✗
transparentes und faires Modell	✓	✓
automatische Vertragserkennung	✓	✗
unabhängig von Produktpartnern	✓	✓
kein Aufwand seitens des Kunden	✓	✗

ten und zielgerichteten Plattformstrategie.

Dabei ist es ratsam, zwingend eine eigene Teilbankstrategie „Plattformgeschäft“ aufzusetzen. Denn die Plattformökonomie stellt einen Paradigmenwechsel dar. Hier geht es nicht mehr darum, eine neue App oder ein tolles Produkt auf den Markt zu bringen. Stattdessen geht es um das konsequente Beziehungsmanagement zwischen Angebot und Nachfrage an der Kundenschnittstelle. Demnach bedarf es strategischer Überlegungen, in welchen Sparten Plattformgeschäft betrieben werden soll und welche Ertragsansprüche bestehen. Vor allem aber sind Überlegungen anzustellen, wie das Plattformgeschäft realisiert werden kann.

Für die Umsetzung bestehen zwei strategische Optionen:

#### **Kooperation mit bestehenden Plattformen**

Kooperationen mit bestehenden Plattformen werden in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zurzeit am meisten genutzt. Doch die Wahl des Kooperationspartners will gut überlegt sein. Neben verbundeigenen Anbietern wie Genopace oder VR-BusinessOnline kooperieren die genossenschaftlichen Primärbanken auch mit compeon oder fincompare (als Portale für das Firmenkreditgeschäft) oder aber mit den Branchenriesen Check24 und Verivox. Aus Ertrags-, Reputations-, und neuerdings auch Leistungsgesichtspunkten entstehen dabei Optimierungspotenziale. Denn das bloße Vergleichen und Vermitteln von Verträgen ist nicht mehr State-of-the-Art.

„Portale 2.0“ sind in der Lage, praktische Mehrwerte entlang der Kundenreise abzubilden. Etwa dadurch, dass mittels angebundener PSD-II-Schnittstelle anhand des

Verwendungszwecks der konkrete Versicherungstarif erkannt und Umdeckungen angeboten werden oder Verträge (etwa im Versicherungsbereich) sogar vollautomatisch verglichen und gewechselt werden können – ohne Aufwand beim Kunden (siehe Abbildung). Die ING wird mit einer solchen Lösung beispielsweise in den nächsten Wochen auf den Markt kommen.

Praxiserfahrungen zeigen: Kooperationen mit bestehenden Plattformen haben Potenzial. Das Platzieren von beispielsweise Girokonto- oder Baufinanzierungskonditionen fördert den Absatz bank-eigener Produkte, sorgt für zusätzliche Erträge und eine gesteigerte Präsenz beim Kunden. Darüber hinaus wird durch Prozessdigitalisierung bei der portalbasierten Abwicklung auch die Ausgabenseite der Bank optimiert. Die strategische Passung zur Bank und die Mehrwerte für Bestands- und Neukunden sind dennoch zu prüfen. Neue Geschäftsfelder werden durch bloße Kooperationen jedoch kaum erschlossen. Dies ist bei der zweiten strategischen Option anders.

#### **Genossenschaftsbank betreibt eine eigene Plattform**

Statt Kooperationspartner können Banken selbst Plattforminhaber werden. Als Betreiber wickelt das Institut keine bankeigenen Geschäfte über das Portal ab, sondern bringt Angebot und Nachfrage eines Marktes zusammen. Dies entspricht der Überführung des genossenschaftlichen Prinzips in die digitale Welt. Die Vorteile gegenüber der Kooperation liegen auf der Hand. Die Bank als Plattforminhaber schöpft die eigens festgelegten Provisionen des Plattformgeschäfts ab und sichert sich eine zusätzliche Ertragsquelle im zinsunabhängigen Geschäft. Darüber

*Gabor Verheyen ist Geschäftsführer bei 4P Consulting GmbH in Stuttgart und betreut Kunden in den Branchen Banken und Versicherungen. Daneben ist er Prüfer und Dozent bei der ADG.*

*E-Mail: g.verheyen@4p-consulting.de*



hinaus kann die eigene Reputation und digitale Präsenz gesteigert und Cross Selling forciert werden.

Der Aufwand – in personeller wie finanzieller Hinsicht – darf jedoch nicht unterschätzt werden. Daher ist es notwendig, einen dedizierten Business-Case aufzusetzen. Auch müssen sich Banken im Klaren sein, dass neben der technischen Infrastruktur umfangreiche Investitionen in das Marketing notwendig sind, da ansonsten die Gefahr besteht, ein Henne-Ei-Problem (zu wenig Anbieter und/oder Nachfrager) heraufzubeschwören.

#### **Ein strategisches Muss**

Die aktive Auseinandersetzung mit Plattformen und Portalen avanciert vor dem Hintergrund von Niedrigzinsen, Digitalisierung, steigender Regulatorik und dem zunehmenden Wunsch der Kunden zu einem Muss für Volksbanken und Raiffeisenbanken. Vorschneller Aktionismus stellt jedoch ein Risiko dar. Deswegen kommt der Entwicklung einer eigenen Plattformstrategie und ihrer zielgerichteten Umsetzung eine große Bedeutung zu.

Einige genossenschaftliche Banken haben diese Überlegungen bereits abgeschlossen und werden ab dem 2. Quartal 2020 mit eigenen Plattformen und Portalen 2.0 an den Start gehen – gelabelt unter dem Banknamen und in direkter Konkurrenz zu Check24 und Co. **BI**