

# Plattformbanking

**Von Ewald Judt und Claudia Klausegger** – Eine konkrete Form der Umsetzung der Plattform-Ökonomie\* ist das Plattform-Banking. Das Grundgeschäft einer Plattform ist es, Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen (meist Unternehmen) mit den Nachfragern nach diesen Produkten oder Dienstleistungen (im B2C-Markt Konsumenten, im B2B-Markt Organisationen/Unternehmen) zu verbinden. Im Gegensatz zum direkten Verkauf durch ein Unternehmen an seine Kunden kommt ein Dritter, die Plattform, hinzu.

Die Marktfunktion von Plattformen und die mit ihr einhergehende Plattformökonomie sind als Grundkonzept nicht neu. Die Digitalisierung hat das Plattformgeschäft revolutioniert. Neu ist, dass durch die Möglichkeiten der Informationstechnologie diese Marktform nicht auf reale Marktplätze mit entsprechenden physischen Ressourcen für den Marktplatzbetreiber beschränkt ist, da sowohl die Anbieter als auch die Nachfrager auf dieser Welt durch ihre digitale Präsenz im Internet nicht räumlich gebunden sind. Heutige Plattformen sind durchwegs Online-Plattformen.

## Betrieb durch neutralen Dritten möglich

Der Betrieb einer Plattform kann durch einen „neutralen“ Dritten erfolgen, der geeignete Anbieter einlädt auf seiner Plattform Angebote zu platzieren, mit welchen die Plattform für Nachfrager attraktiv wird.

Der Plattformbetreiber muss dabei nicht „neutral“ sein, sondern kann auch eigene Produkte auf der Plattform anbieten. Zu beachten ist, dass die Plattform für Nachfrager attraktiv gemacht werden muss, was – ähnlich wie bei einer Shopping Mall – nur durch einen gut durchdachten Mix an Anbietern (eventuell auch aus seiner Branche) erfolgen kann.

Den Plattformen liegen zumeist Geschäftsmodelle zugrunde, im Rahmen derer die Anbieter versuchen, Erlöse zu generieren, wobei es unterschiedliche Preismodelle geben kann.

## Zwei Optionen für Banken

Die Frage, ob auch Bankprodukte auf Plattformen angeboten werden können, kann wie die Praxis zeigt, mit „ja“ beantwortet werden. Bankprodukte können beziehungsweise werden bereits – unter Beachtung aller rechtlichen Erfordernisse – genauso wie Produkte und Dienstleistungen anderer Branchen auf Plattformen angeboten und verkauft.

Für eine Bank, die in das Plattform-Banking einsteigen will, gibt es zwei Optionen: Entweder betreibt die Bank die Plattform selbst und öffnet sie auch für Anbieter, die kundenrelevante Angebote bieten, um der Plattform und auch der Bank, die mit ihren eigenen Produkten platziert ist, attraktive Nachfrager zu bringen. Oder die Bank bietet ihre Produkte auf der Plattform eines anderen Betreibers an, entweder als einzige Bank oder im Wettbewerb mit anderen Banken, die dort ebenfalls präsent sind.

Beide Versionen sind bereits Realität. Die Plattformen stehen vor der Herausforderung, ein abgerundetes Ökosystem an Produkten/Dienstleistungen anzubieten, das sie für die definierten Zielgruppen attraktiv macht und in Folge für die beteiligten Anbieter zur gewünschten Anzahl an Abschlüssen führt. Für den Erfolg einer Plattform ist nicht nur die Qualität der „technischen“ Plattform entscheidend, sondern vor allem die Qualität des „kommerziellen“ Ökosystems.

Modelle, bei denen eine Bank auf ihrer Plattform zielgruppengerechte eigene Produkte anbietet, ergänzt um relevante „banknahe“ Produkte wie zum Beispiel Versicherungsdienstleistungen, findet man immer häufiger. So bietet beispielsweise die Challenger Bank N26 auf ihrer Plattform sowohl eigene Produkte an als auch zusätzlich eine große Anzahl von (Finanz-)Produkten von Dritten, die bei erfolgreichem Verkauf zu Provisionserträgen führen.

## Bank als zentraler Knotenpunkt

Die Bank könnte aber auch ihre Plattform für branchenferne Drittanbieter öffnen. Der Phantasie hinsichtlich der Branchenzusammensetzung sind dabei kaum Grenzen gesetzt. Die Drittanbieter könnten zum Beispiel Anbieter von Handys und Handyтарifen, Reisebüros, Finanz-, Steuer- oder Unternehmensberater, Dienstleistungsanbieter und/oder Einzelhändler sein. Denkbar wäre zum Beispiel die Entwicklung einer regionalen Plattform einer Regionalbank (oder gar mehrerer Regionalbanken einer Region), auf der die Wirtschaftstreibenden dieser Region mit ihren eigenen Produkten vertreten sein könnten.

## Bleiben Sie immer auf dem neuesten Stand!

Ihre bank und markt-Redaktion informiert nun auch täglich in der Rubrik „Tagesmeldungen“.

Folgen Sie uns auf



oder besuchen Sie uns unter

[www.kreditwesen.de/tagesmeldungen](http://www.kreditwesen.de/tagesmeldungen)

Bei dieser strategischen Option, dem Aufbau eines eigenen Ökosystems, positioniert sich die Bank als zentraler Knotenpunkt für viele unterschiedliche Transaktionen, der passenden komplementären Playern flexible Gestaltungsmöglichkeiten lässt.

### Amazon als globale Plattform für Bankprodukte?

Das Modell kann auch umgekehrt gestaltet sein, das heißt, in der Form, dass nicht eine Bank eine Plattform für Produkte anderer Anbieter oder E-Shops Dritter anbietet, sondern die Bank mit ihren Produkten auf einer anderen Plattform oder auf mehreren anderen Plattformen vertreten ist. Dabei kann der Plattformbetreiber eine andere Bank sein, die nicht nur eigene, sondern auch fremde Bankprodukte anbietet, oder ein universeller Plattformbetreiber, der seine Plattform auch geeigneten banknahen Unternehmen oder zur

Plattform passenden Anbietern bankfernen Produkten anbietet.

Der Betreiber der Plattform kann sein Angebot regional, national, kontinental oder global vermarkten. Eine mögliche globale Plattform für Bankprodukte könnte zum Beispiel Amazon sein. Es könnte – vielleicht schon in der näheren Zukunft – der Zeitpunkt kommen, zu dem der Branchenmix von Amazon um Finanzdienstleistungen erweitert wird.

### Kein Patentrezept

Das Andocken an bestehende Plattformen und die Ergänzung anderer Ökosysteme mit eigenen Produkten stellt eine strategische Option für eine Bank dar, der raschen Zugang zu Marktpotenzialen schafft, ohne den Aufwand zu haben, eine „technische“ Plattform betreiben zu müssen. Obwohl einige der weltweit größten Unternehmen digitale Plattformen sind, ist es

nicht so, dass Plattformen grundsätzlich profitabler als andere Geschäftsformen sind. Auch für Plattformen gilt, dass einige dieser Unternehmen profitabler als andere agieren, einige durchschnittlich überleben und es aber auch solche gibt, die scheitern – manche davon sogar, ohne jemals Gewinn gemacht zu haben.

Ein Patentrezept für den Erfolg einer „Bank als Plattform“ oder einer „Bank als Ökosystem“ gibt es nicht. Wenn das Angebot kundenorientiert ist, kann das Zusammenwirken einer zusammenpassenden Plattform-Community jedoch erfolgreicher als Einzelaktivitäten sein.

\* Siehe Bankmanagement-Glossar: Plattformökonomie, in: bank und markt 1/2018

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt  
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

**Verlag und Redaktion**  
Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Straße 19,  
60599 Frankfurt am Main,  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/970833-0  
Telefax + 49 (0) 69/7078400  
Internet: www.kreditwesen.de  
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.),  
Swantje Benkelberg (sb);  
**Redaktion:** Philipp Hafner (ph),  
Carsten Englert (ce)

**Redaktionssekretariat und Lektorat:**  
Elke Hildmann  
**Satz und Layout:** Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten

worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Philipp Otto  
**Anzeigenleitung:** Timo Hartig  
**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt,  
Telefon + 49 (0) 69/970833-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2020.

**Erscheinungsweise:** Am 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 522,80 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 271,90 Euro. Ausland: jährlich 553,40 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). *Verbundabonnement* mit der „Zeitschrift für das

gesamte Kreditwesen“: jährlich 984,40 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich 520,20 Euro. Ausland: jährlich 1.088,80 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Telefon + 49 (0) 69/970833-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

**Bankverbindungen:**  
Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822  
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

Quellenangaben für diese Ausgabe – Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 4: Privatkundengeschäft/Sparda-Bank Hessen; Seite 10: Finanzcheck/Serviceplan; Seite 14: Adobe Stock\_Konstantin Yugov, J. Hastenteufel/Jessica Hastenteufel, S. Kiszka/Sabrina Kiszka; Seite 19: DIN, K. Möller/Defino; Seite 22: Adobe Stock\_Andrey Papov, F. Störk/Volksbank Lahr, T. Steil/Userlike; Seite 24: pixabay, B. Strucken/FIS; Seite 27: Adobe Stock\_worawut, G. Dietz; Seite 29: Adobe Stock\_goodluz, O. Pulwey/Björn Fehl Photography; Seite 32: pixabay, F. Kalter/Deka Bank; Seite 33: H. Bahr/Deka Bank; Seite 35: Comeco/Comeco; Seite 36: D. L. Manibardo/ING, A.-W. Albert/Verband der PSD Banken, R. Restani und I. Wiedemeier/beide Fraspas, F. Demmer und J. Koschate/beide LBS West, D. Knapmeyer/Deka; Seite 37: J. Fehlhauer und K. Kannen/beide Hypoport, C. Fabricius/Verband deutscher Kreditplattformen