

## Geschäftsmodellinnovation

## Plattform werden – oder sterben

Die Überschrift mag etwas martialisch wirken, trifft aber die Problematik. Denn immer mehr spielt sich unser Leben auf digitalen Plattformen ab. Dagegen verlieren physische Einrichtungen wie Filialen, aber auch Autohäuser, Buchgeschäfte, Modeboutiquen etc. an Bedeutung. Was bedeutet die Entstehung von digitalen Ökosystemen für die Finanzbranche?

Jürgen Moormann

Die Thematik der Plattformwirtschaft ist vielschichtig. Meist werden unter digitalen Plattformen Geschäftsmodelle verstanden, die mittels Internet mehrseitige Märkte abbilden und wertschöpfende Interaktionen zwischen Anbietern und Kunden ermöglichen. Weitergefasst sind Plattformen aber auch als digitale Ökosysteme zu verstehen. Diese können aus mehr oder weniger gleichberechtigten Partnern auf lokaler Ebene bestehen, aber auch von großen, weltweit tätigen Unternehmen dominiert werden. Plattformen führen zum Verschwinden traditioneller Unternehmens- und Branchengrenzen und sind damit hochrelevant für die Entwicklung von Unternehmensstrategien.

Zunächst muss die Geschäftsleitung einer Bank klären, ob sie sich mit Plattformthemen beschäftigen will oder nicht. Erstens ist jedoch nicht erkennbar, wie angesichts heutiger Aufwands- und Ertragsstrukturen das Festhalten am traditionellen Geschäft das Überleben einer Bank sichern soll. Zweitens haben sich die Kundenbedürfnisse und Interaktionen grundlegend verändert. Wie wir aus eigenem Verhalten wissen, führt uns der Weg in vielen Lebensbereichen in die digitale Welt (Vergleichsplattformen, Tauschbörsen, Suchmaschinen etc.). Im Zuge unserer eigenen „Kundenprozesse“ begeben wir uns im ersten Schritt nicht in Filialen oder Geschäfte, sondern auf digitale Plattformen. Damit ist die Frage nach dem „Ob“ schnell beantwortet. Es geht also vielmehr darum, wie sich eine Bank am besten in Plattformstrukturen positionieren kann.

Eine mögliche Rolle ist die des Initiators und Betreibers einer Plattform. Damit orchestriert die Bank alle Aktivitäten und managt die teilnehmenden Partner. Hierfür sind Know-how und erhebliche Investitionen nötig – leicht können sich Banken hier übernehmen. Eine andere Rolle ist die des Teilnehmers an anderen Plattformen – etwa als Produktlieferant. Der Aufwand ist geringer; jedoch besteht hier die Gefahr, die Verbindung zum Kunden

zu verlieren. Weitere Rollen oder Kombinationen sind möglich.

Damit ändert sich zwangsläufig das Geschäftsmodell der jeweiligen Bank. Während klassischerweise ein Unternehmen „seine“ Kundinnen und Kunden hat und streng darüber wacht, dass kein Wettbewerber in die eigene Wertschöpfungskette eindringt, entwickelt sich inzwischen eine differenziertere Auffassung. Insbesondere bei Rollenmodellen, in denen die Bank mit anderen Unternehmen kooperiert und sich bewusst in ein digitales Ökosystem integriert, wird sie Teil eines Wertschöpfungsnetzwerks.

Beispiele sind in der deutschen Bankenlandschaft vorhanden, so etwa die Aareal-Bank (Plattform für Wohnungsunternehmen mit Anbindung von Mietern, Versicherungsunternehmen, Vermietern etc.), die Degussa-Bank mit ihrer Plattform MIVO (Mitarbeiter Vorteile), die VR-Bank Würzburg (Crowdinvesting-Plattform mit rund zwanzig weiteren Bankpartnern), die apoBank mit dem Tochterunternehmen naontek (Plattform für Heilberufler) sowie die Volksbank Mittelhessen mit ihrer Tochter Mittelstand.ai (Plattform für Datenanalyse im Kontext von Industrie 4.0 für Firmenkunden).

Die bisherigen Strukturen verändern sich. Fintechs und Techkonzerne dringen in den Markt ein und werden immer größere Anteile des klassischen Geschäfts abgreifen. Traditionelle Banken müssen zügig Wege finden, um relevant zu bleiben. Die Transformation von Banken in Richtung von Plattformstrukturen wird ein solcher Weg sein. BI

*Dr. Jürgen Moormann ist Professor für Bank- und Prozessmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management. Er ist Leiter des ProcessLab – ein auf das Prozessmanagement in der Finanzbranche ausgerichtetes Forschungszentrum der Frankfurt School ([www.processlab.info](http://www.processlab.info)).*

*E-Mail: [j.moormann@fs.de](mailto:j.moormann@fs.de)*

