

Herausgeber: Prof. Dr. Arnd Wiedemann

Potenziale der Plattformökonomie für Universalbanken –

Theoretische Fundierung der Rahmenbedingungen
und des Einflusses auf das Geschäftsmodell

Julian Quast

Julian Quast

Potenziale der Plattformökonomie
für Universalbanken

Julian Quast

**Potenziale der Plattformökonomie
für Universalbanken**

**Theoretische Fundierung der Rahmenbedingungen
und des Einflusses auf das Geschäftsmodell**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Impressum

Umschlag:

Maikranz Design & Dialog, Darmstadt

Druck und Bindung:

UniPrint, Universität Siegen

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

Siegen 2021: *universi* – Universitätsverlag Siegen
www.uni-siegen.de/universi

ISBN 978-3-96182-097-9

doi.org/10.25819/ubsi/9973

Die Publikation erscheint unter der
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



Geleitwort

Das Geschäftsmodell traditioneller Universalbanken steht unter erheblichem Druck. Nicht nur sind Universalbanken einem intensiven Preiswettbewerb und steigenden regulatorischen Anforderungen ausgesetzt, sondern auch einem technologischen und gesellschaftlichen Wandel, der sich in einem veränderten Kundenverhalten ausdrückt. Speziell die Veränderungen durch die Digitalisierung sind für die Zukunft von Universalbanken ein dominanter Einflussfaktor, mit dem sowohl Chancen als auch Risiken einhergehen.

Im Zuge der Digitalisierung sind auch Märkte entstanden, die sich auf die digitalen Technologien konzentrieren. Die (Dienst-)leistungserbringung erfolgt über das Internet. Damit verbunden ist die Entstehung von Unternehmen mit plattformbasiertem Geschäftsmodell. Diese Unternehmen agieren in der Regel als Vermittler. Der Austausch von Informationen steht im Fokus ihres Geschäftsmodells. Sie nutzen die Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnologie, um auf Basis der verfügbaren Informationen ihren Kunden personalisierte Angebote zu offerieren. Google und Amazon sind jedem präsent.

Hier setzt die Dissertation von Julian Quast an. Seine Forschungsfrage lautet: Kann ein Einstieg in die Plattformökonomie den traditionellen Universalbanken helfen, ihre Rentabilität zu steigern und ihre Wettbewerbsposition zu stärken? Das Thema der Dissertation ist hochaktuell und für die Branche von besonderer Relevanz. Das vermehrte Eindringen gerade der BigTech in die Kreditwirtschaft lässt alle Alarmglocken schrillen. Doch sind traditionelle Universalbanken den Dinosauriern vergleichbar schon zum Untergang geweiht? Die Stärken traditioneller Universalbanken liegen insbesondere in der Vielzahl an langfristigen Kundenbeziehungen und den damit einhergehenden Kundendaten, die für ein plattformbasiertes Geschäftsmodell eine wesentliche Voraussetzung sind. Die Implementierung einer digitalen Plattform bietet einer Bank die Chance, sich auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren und gleichzeitig den Kunden durch die zusätzliche Vermittlung komplementärer Dienstleistungen stärker an sich zu binden.

Julian Quast analysiert mit seiner Dissertation die Auswirkungen und Möglichkeiten der Plattformökonomie auf das Geschäftsmodell sowie die Wertschöpfungsarchitektur von Universalbanken. Die Arbeit bietet zusätzlich auch einen Beitrag zum Praxistransfer der theoretischen Überlegungen. Ich wünsche der Arbeit daher eine weite Verbreitung in Theorie und Praxis.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement der Universität Siegen. Sie wurde als Dissertation an der Fakultät III – Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht angenommen.

Das Spannungsfeld aus erodierenden Margen im zinsabhängigen Geschäft, eine zunehmende Wettbewerbsintensität, insbesondere bei standardisierten Leistungen, steigende regulatorische Anforderungen und Veränderungen im Kundenverhalten, die sich auch durch den technologischen Wandel ergeben, führen zu Handlungsbedarf auf Seiten traditioneller Universalbanken, damit sie ihre Marktposition verteidigen und zugleich ihre Rentabilität sicherstellen können.

Universalbanken sind dazu angehalten, proaktiv adäquate Lösungen zum Umgang mit den skizzierten Herausforderungen zu finden. Die Digitalisierung bietet hier Potenziale, da sie unter anderem das Entstehen von Unternehmen mit plattformbasiertem Geschäftsmodell fördert. Diese digitalen Plattformen schaffen einen Ort, der den Austausch von Informationen und die Ermöglichung von Transaktionen zwischen den Teilnehmern in den Fokus stellt. Durch den Zugang zu einer Vielzahl von Kunden und die oftmals langfristigen Kundenbeziehungen bietet sich Universalbanken die Möglichkeit, sich als Plattformbetreiber zu positionieren.

Ziel dieser Untersuchung ist es darzustellen, wie Universalbanken durch Symbiose ihrer Stärken und der Potenziale der Plattformökonomie die veränderten Rahmenbedingungen proaktiv angehen können, um die Rentabilitätssituation zu verbessern und die Kundenbindung über die verschiedenen Generationenkohorten hinweg zu stärken. Dies gelingt durch die Implementierung einer digitalen Plattform, die es der Bank ermöglicht, Bankdienstleistungen und komplementäre Leistungen über diese zu vermitteln, sodass sich die Bank auf ihre Kernkompetenzen fokussieren kann.

Ein Dissertationsprojekt stellt eine große Herausforderung dar, die ohne die Unterstützung und Motivation verschiedener Personen in dieser Form nicht umsetzbar gewesen wäre und deren erfolgreicher Abschluss um ein vielfaches schwieriger gefallen wäre. Für die Unterstützung zahlreicher Personen, die mich auf diesem Wege begleitet haben, danke ich an dieser Stelle herzlich.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Arnd Wiedemann, der die vorliegende Dissertation betreut und begleitet hat und in den letzten Jahren stets für fachliche und persönliche Gespräche zur Verfügung stand. Ihre Ideen zu innovativen und relevanten Forschungsfeldern zeichnen Sie aus. Durch Ihr positives Denken, die Fähigkeit die richtigen Worte zur Motivation zu finden und Ihr ausgewiesenes Fachwissen waren Sie mir stets eine große Hilfe. Ihr wertschätzender Umgang mit Ihren Mitarbeitern ist prägend für das gute Arbeitsklima am Lehrstuhl.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Joachim Eigler für die Erstellung des Zweitgutachtens und die interessante Diskussion sowie Herrn Prof. Dr. Volker Stein für die Übernahme des Vorsitzes im Prüfungsausschuss und die Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren, von der ich fachlich profitieren durfte.

Ein großes Dankeschön richte ich auch an meine Lehrstuhlkollegen, für den fachlichen und persönlichen Austausch sowie die gute Zusammenarbeit. Ohne ein gutes Lehrstuhlteam würde vieles schwerer fallen, ihr habt dazu beigetragen, dass mir die Arbeit am Lehrstuhl stets Freude bereitet hat. Dafür danke ich meinen Arbeitskollegen Helena Gerding, Thomas Demmer, Jan Hendrik Wilhelms, Vanessa Hille, Christiane Bouten, Natalie Schmücker, Fabian Leonhardt, Patrick Hertrampf, Jan-Philipp Dielmann, Michelle Graversen und Timo Six, mit denen ich in dieser Zeit zusammenarbeiten durfte. Ein ganz besonderer Dank geht an Maria Otten, die „gute Seele“ des Lehrstuhls. Deine Hilfsbereitschaft, deine positive Art und dein stets offenes Ohr trägt maßgeblich zum guten Arbeitsklima bei.

Zuletzt danke ich von ganzem Herzen meiner Familie. Meinen Eltern, Adelheid und Winfried Quast, danke ich für eure uneingeschränkte Unterstützung in jedweder Form. Ihr habt einen großen Anteil daran, dass ich mein Dissertationsprojekt erfolgreich abschließen konnte. Meinen Brüdern Stefan und Daniel danke ich dafür, dass ihr immer für mich da seid und ich mich jederzeit auf euch verlassen kann. Meiner Frau Stephanie danke ich dafür, dass du mir den Rücken freigehalten hast, mich auch in schweren Phasen der Arbeit durch dein Vertrauen gestärkt hast und dass du immer in der Lage bist, mich zum Lachen zu bringen. Danken möchte ich auch meiner Tochter Leonie, die mir in den letzten Zügen des Dissertationsprojekts noch einen Motivationsschub gegeben hat. Es ist ein großes Glück, euch zu haben!

Inhaltsübersicht

Geleitwort	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
Symbolverzeichnis.....	XIX
Abbildungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung	2
2 Rahmenbedingungen der Plattformökonomie für Universalbanken	6
2.1 Die Digitalisierung des Bankgeschäfts	6
2.1.1 Kundenorientierung im Kontext der Digitalisierung.....	6
2.1.2 Grundlagen der Internetökonomie	16
2.1.3 Schlüsselressourcen des Bankgeschäfts	25
2.2 Der Einfluss der Digitalisierung auf Universalbanken	42
2.2.1 Charakteristika von Universalbanken.....	42
2.2.2 Die Intermediationsfunktion von Banken.....	56
2.3 Veränderungen im Marktumfeld	66
2.3.1 Makroökonomischer Einfluss auf das Geschäftsmodell von Universalbanken	66
2.3.2 Entwicklung des Wettbewerbsumfelds in der Bankenbranche	81
3 Wirkung der Plattformökonomie auf Universalbanken.....	93
3.1 Anforderungen für den Einsatz von Plattformanwendungen	93
3.1.1 Charakteristika von Plattformen	93
3.1.2 Infrastrukturelle Anforderungen.....	102
3.1.3 Prinzipien der Governance auf Plattformen	109
3.2 Erfolgsfaktoren der Plattformökonomie	116
3.2.1 Netzwerkexternalitäten und Bepreisung der Marktteilnehmer....	116
3.2.2 Nutzen für die Plattformteilnehmer	134
3.2.3 Besonderheiten des Plattformwettbewerbs.....	138
3.2.4 Psychologische Faktoren	145
3.3 Universalbanken unter dem Einfluss der Plattformökonomie.....	151

3.3.1	Erfolgsfaktoren für Universalbanken	151
3.3.2	Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung	156
3.3.3	Aktueller Stand der Plattformökonomie in Banken.....	161
4	Ausgestaltung einer digitalen Plattform für Universalbanken.....	167
4.1	Rahmenbedingungen für den Aufbau einer digitalen Plattform in der Bankenbranche	167
4.1.1	Rechtliche Implikationen für den Betrieb einer Plattform	167
4.1.2	Risk Governance der Plattform	177
4.2	Implementierung einer digitalen Plattform.....	190
4.2.1	Teilnehmer der Plattform.....	190
4.2.2	Launch einer digitalen Plattform	203
4.3	Ökonomische Implikationen für den Betrieb der Plattform	222
4.3.1	Einfluss auf das Geschäftsmodell	222
4.3.2	Produktauswahl.....	236
4.3.3	Implikationen für die Nutzung der generierten Daten auf der Plattform	248
5	Schlussbetrachtung	259
5.1	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	259
5.2	Limitationen und Ausblick	263
	Literaturverzeichnis	265
	Stichwortverzeichnis.....	313

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
Symbolverzeichnis.....	XIX
Abbildungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung	2
2 Rahmenbedingungen der Plattformökonomie für Universalbanken	6
2.1 Die Digitalisierung des Bankgeschäfts	6
2.1.1 Kundenorientierung im Kontext der Digitalisierung.....	6
2.1.1.1 Entwicklungslinien der Digitalisierung des Bankgeschäfts.....	6
2.1.1.2 Kundentypen im Zeitalter der Digitalisierung.....	9
2.1.1.3 Typspezifisches Kundenverhalten	11
2.1.1.4 Relevanz des Kundenverhaltens für Banken	15
2.1.2 Grundlagen der Internetökonomie.....	16
2.1.2.1 Die Internetökonomie als Treiber der Plattformökonomie.....	16
2.1.2.2 Güter in der Internetökonomie.....	18
2.1.2.2.1 Digitale Güter.....	18
2.1.2.2.2 Informationsgüter.....	20
2.1.2.3 Bankdienstleistungen im Kontext der Internetökonomie	23
2.1.3 Schlüsselressourcen des Bankgeschäfts	25
2.1.3.1 Relevanz personenbezogener Daten im Bankgeschäft	25
2.1.3.2 Datenschutz im Bankgeschäft.....	30
2.1.3.3 Datensicherheit im Bankgeschäft	35
2.1.3.4 Vertrauen im Bankgeschäft	39
2.2 Der Einfluss der Digitalisierung auf Universalbanken	42
2.2.1 Charakteristika von Universalbanken.....	42
2.2.1.1 Begriffliche Einordnung von Universalbanken	42
2.2.1.2 Die bankbetriebliche Wertschöpfungskette	45
2.2.1.3 Das Produktspektrum von Universalbanken	51

2.2.1.4	Die Vertriebs- und Kommunikationskanäle von Universalbanken	53
2.2.2	Die Intermediationsfunktion von Banken.....	56
2.2.2.1	Informationsasymmetrien in der Kunde-Bank-Beziehung	56
2.2.2.2	Die Informationsfunktion von Finanzintermediären	59
2.2.2.3	Die Transformationsfunktionen von Finanzintermediären.....	62
2.3	Veränderungen im Marktumfeld	66
2.3.1	Makroökonomischer Einfluss auf das Geschäftsmodell von Universalbanken	66
2.3.1.1	Regulatorische Anforderungen	66
2.3.1.2	Entwicklung der Rentabilitätssituation.....	71
2.3.1.3	Demografische Entwicklung	79
2.3.2	Entwicklung des Wettbewerbsumfelds in der Bankenbranche	81
2.3.2.1	Direktbanken.....	81
2.3.2.2	FinTech	83
2.3.2.3	BigTech.....	89
3	Wirkung der Plattformökonomie auf Universalbanken.....	93
3.1	Anforderungen für den Einsatz von Plattformanwendungen	93
3.1.1	Charakteristika von Plattformen	93
3.1.1.1	Die Konzeption einer Plattform.....	93
3.1.1.2	Besonderheiten der Wertschöpfung auf Plattformen.....	97
3.1.1.3	Designprinzipien von Plattformen	99
3.1.2	Infrastrukturelle Anforderungen	102
3.1.2.1	Abgrenzung verschiedener Plattfortmtypen	102
3.1.2.2	Offenheit der Plattform.....	104
3.1.2.3	Verschiebung in den digitalen Raum.....	108
3.1.3	Prinzipien der Governance auf Plattformen	109
3.1.3.1	Besonderheiten der Governance auf Plattformen	109
3.1.3.2	Kontrollfunktion des Plattformbetreibers	110
3.1.3.3	Entscheidungsrechte der Teilnehmer.....	113
3.2	Erfolgsfaktoren der Plattformökonomie	116
3.2.1	Netzwerkexternalitäten und Bepreisung der Marktteilnehmer....	116
3.2.1.1	Die Besonderheiten von Netzwerkexternalitäten	116
3.2.1.2	Positive Netzwerkexternalitäten auf Plattformen	119
3.2.1.2.1	Gleichseitige Netzwerkexternalitäten	119
3.2.1.2.2	Wechselseitige Netzwerkexternalitäten	121
3.2.1.3	Negative Netzwerkexternalitäten auf Plattformen.....	123
3.2.1.3.1	Gleichseitige Netzwerkexternalitäten	123

3.2.1.3.2	Wechselseitige Netzwerkexternalitäten	125
3.2.1.3.3	Kuratierung negativer Netzwerkexternalitäten	126
3.2.1.4	Monetarisierung	129
3.2.2	Nutzen für die Plattformteilnehmer	134
3.2.2.1	Generierung von Skaleneffekten	134
3.2.2.2	Reduktion der Transaktionskosten	136
3.2.3	Besonderheiten des Plattformwettbewerbs	138
3.2.3.1	Lock-In-Effekte und Wechselkosten	138
3.2.3.2	Vermeidung des Multihomings der Teilnehmer	141
3.2.3.3	Besonderheiten der Marktkonzentration	143
3.2.4	Psychologische Faktoren	145
3.2.4.1	Transparenz	145
3.2.4.2	Vertrauen der Marktteilnehmer	146
3.2.4.3	Reputation der Plattform	148
3.3	Universalbanken unter dem Einfluss der Plattformökonomie	151
3.3.1	Erfolgsfaktoren für Universalbanken	151
3.3.1.1	Vertrauensvorsprung	151
3.3.1.2	Bestehende Datenbasis	152
3.3.1.3	Kompetenzen	154
3.3.2	Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung	156
3.3.2.1	Gestaltung des Produktportfolios	156
3.3.2.2	Bestehende Teilnehmerbasis	157
3.3.2.3	Öffnung der Plattform	159
3.3.3	Aktueller Stand der Plattformökonomie in Banken	161
4	Ausgestaltung einer digitalen Plattform für Universalbanken	167
4.1	Rahmenbedingungen für den Aufbau einer digitalen Plattform in der Bankenbranche	167
4.1.1	Rechtliche Implikationen für den Betrieb einer Plattform	167
4.1.1.1	Haftungsrecht auf digitalen Plattformen	167
4.1.1.2	Wettbewerbsrechtliche Implikationen	171
4.1.1.3	Erlaubnispflicht zum Betrieb einer Plattform	173
4.1.1.4	Aufsichtsrechtliche Anforderungen	175
4.1.2	Risk Governance der Plattform	177
4.1.2.1	Spezifische Risiken auf digitalen Plattformen	177
4.1.2.2	Das Konzept der Risk Governance	180
4.1.2.3	Implementierung einer digitalen Plattform aus Risk- Governance-Perspektive	186
4.2	Implementierung einer digitalen Plattform	190

4.2.1	Teilnehmer der Plattform.....	190
4.2.1.1	Zugang zur Plattform	190
4.2.1.2	Nachfrageseitige Marktteilnehmer	192
4.2.1.3	Angebotsseitige Marktteilnehmer.....	194
4.2.1.3.1	Verbundpartner und eigene Angebote	194
4.2.1.3.2	Drittanbieter von Bankdienstleistungen.....	195
4.2.1.3.3	Branchenfremde Drittanbieter.....	198
4.2.2	Launch einer digitalen Plattform	203
4.2.2.1	Ansätze zur Akquisition der Teilnehmer.....	203
4.2.2.1.1	Die Diffusionstheorie auf digitalen Plattformen.....	203
4.2.2.1.2	Akquisition von Bestandskunden.....	211
4.2.2.2	Rechtliche Aspekte der Kundenakquise	213
4.2.2.3	Strategien zum Launch der Plattform	217
4.3	Ökonomische Implikationen für den Betrieb der Plattform	222
4.3.1	Einfluss auf das Geschäftsmodell.....	222
4.3.1.1	Veränderungen in der Wertschöpfungsarchitektur	222
4.3.1.2	Möglichkeiten zur Positionierung auf der Plattform	227
4.3.1.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse der Plattformimplementierung ...	228
4.3.1.4	Kennzahlen zur Messung des Plattformerfolgs	232
4.3.2	Produktauswahl.....	236
4.3.2.1	Standardisierte Bankdienstleistungen	236
4.3.2.2	Bankdienstleistungen von Drittanbietern	242
4.3.2.3	Komplementäre Dienstleistungen.....	245
4.3.3	Implikationen für die Nutzung der generierten Daten auf der Plattform	248
4.3.3.1	Hebung von Cross Selling Potenzialen.....	248
4.3.3.2	Potenziale der personalisierten Ansprache	253
4.3.3.3	Kuratierung in Folge erfolgreicher Transaktionen	255
5	Schlussbetrachtung	259
5.1	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	259
5.2	Limitationen und Ausblick	263
	Literaturverzeichnis	265
	Stichwortverzeichnis.....	313

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
akt.	aktualisierte
API	Programmierschnittstelle
Aufl.	Auflage
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAIT	Bankaufsichtliche Anforderungen an die Informationstechnologie
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGB1.	Bundesgesetzblatt
BSIG	Gesetz über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business-to-Business
ca.	circa
Check24	Check24 Vergleichsportal Finanzen GmbH
CIR	Cost Income Ratio
CRR	Capital Requirements Regulation
d. h.	das heißt
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
E-Commerce	Electronic Commerce
EGBGB	Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuche
EKR	Eigenkapitalrentabilität
E-Mail	Electronic Mail
erw.	erweiterte
et al.	et alii

EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
EZB	Europäische Zentralbank
f.	folgende [Seite]
ff.	folgende [Seiten]
Finanzcheck.de	FFG FINANZCHECK Finanzportale GmbH
FinTech	Finanztechnologieunternehmen
GenG	Genossenschaftsgesetz
GewO	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWG	Geldwäschegesetz
Hrsg.	Herausgeber
HSBC	Hongkong & Shanghai Banking Corporation Holdings
HTML	Hypertext Markup Language
IP	Internet Protocol
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IRGC	International Risk Governance Council
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KID	Kontoinformationsdienst
KWG	Kreditwesengesetz
lit.	littera
M & A	Mergers & Acquisitions
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
Mio.	Million/Millionen
Mrd.	Milliarde/Milliarden
m. W. v.	mit Wirkung vom
Nr.	Nummer
NSFR	Net Stable Funding Ratio

PLC	Public Limited Company
PSD 2	Zweite Zahlungsdiensterichtlinie
P2B	Peer-to-Business
P2P	Peer-to-Peer
resp.	respektive
Rn.	Randnummer
ROPO	Research Online Purchase Offline
S.	Seite[n]
SREP	Supervisory Review and Evaluation Process
SSM	Single Supervisory Mechanism
TD	Toronto-Dominion
TMG	Telemediengesetz
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
URL	Uniform Resource Locator
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
Vgl.	Vergleiche
WWW	World Wide Web
ZAD	Zahlungsauslösedienst
ZAG	Zahlungsdiensteaufsichtsgesetz
ZDN	Zahlungsdienstnutzer
z. B.	zum Beispiel

Symbolverzeichnis

§	Paragraf
§§	Paragrafen
%	Prozent
&	und
t	Zeit

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gang der Untersuchung	2
Abb. 2: Abweichung der Nutzerzahlen je Altersgruppe in verschiedenen Universalbanken	14
Abb. 3: Das Konzept der Wissenspyramide	22
Abb. 4: Abgrenzung relevanter Güterbegriffe.....	23
Abb. 5: Die bankbetriebliche Wertschöpfungskette.....	45
Abb. 6: Zahlungsprozess ohne Zahlungsauslösedienst	68
Abb. 7: Zahlungsprozess mit Integration eines Zahlungsauslösedienstes.....	69
Abb. 8: Kontoinformation mit und ohne Nutzung eines KID	70
Abb. 9: Entwicklung der Filialstellen von Universalbanken in Deutschland von 2008 bis 2018.....	75
Abb. 10: Entwicklung der CIR von Universalbanken in Deutschland von 2007 bis 2017.....	77
Abb. 11: Vergleich Vollbanklizenz und E-Geld-Lizenz	88
Abb. 12: Das Geschäftsmodell einer zweiseitigen Plattform	96
Abb. 13: Gleichseitige und wechselseitige Netzwerkexternalitäten.....	117
Abb. 14: Netzwerkexternalitäten auf Plattformen	118
Abb. 15: Feedbackschleife von Netzwerkexternalitäten auf Plattformen	123
Abb. 16: Feedbackschleife von Skaleneffekten auf Plattformen.....	136
Abb. 17: Zusammenwirken von Netzwerkexternalitäten, Skalen- und Lock-In-Effekten	140
Abb. 18: Multihoming auf Plattformen	141
Abb. 19: Determinanten der Marktkonzentration.....	145

Abb. 20: Variationen der Offenheit in einem Plattformökosystem	160
Abb. 21: Strategische Geschäftsmodellanpassung mit Unterstützung der Risk Governance.....	188
Abb. 22: Bestandsvolumina und Marktanteile bei Konsumentenkrediten im Zeitverlauf	238
Abb. 23: Bestandsvolumina und Marktanteile im Einlagengeschäft im Zeitverlauf	240
Abb. 24: Bestandsvolumina und Marktanteile bei privaten Wohnungsbaukrediten im Zeitverlauf	241
Abb. 25: Layout einer Plattform für Produkte von Drittanbietern	247

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Geschäftsmodell traditioneller Universalbanken steht unter internem und externem Druck. Universalbanken agieren im Spannungsfeld zwischen einem intensiven Preiswettbewerb, insbesondere bei standardisierten Leistungen, erodierenden Margen im zinsabhängigen Geschäft, steigenden regulatorischen Anforderungen und einem technologischen und gesellschaftlichen Wandel, der sich in einem veränderten Kundenverhalten widerspiegelt. Einen dominanten Einflussfaktor auf die Entwicklung von Universalbanken stellt die Digitalisierung dar, die sowohl Chancen als auch Risiken bietet.

Im Zuge der Digitalisierung sind Märkte entstanden, die sich auf digitale Technologien konzentrieren. Die Internetökonomie bildet den Oberbegriff für die Märkte, auf denen die Dienstleistungserbringung über das Internet erfolgt. Sie fördert das Entstehen von Unternehmen mit plattformbasiertem Geschäftsmodell. Diese Unternehmen lassen sich unter dem Begriff der Plattformökonomie subsumieren. Sie kennzeichnen sich dadurch, dass sie in der Regel als Vermittler agieren und der Austausch von Informationen im Fokus des Geschäftsmodells steht. Sie nutzen die Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnologie, um auf Basis der verfügbaren Informationen den Kunden personalisierte Angebote zu offerieren.

Die Verbreitung digitaler Plattformen und der verstärkte Einfluss der Digitalisierung wirken sich auf das Verhalten und den Anspruch der Kunden an die Bank und deren Dienstleistungen aus. Insbesondere die gesellschaftlichen Generationen der Digital Natives und der Digital Immigrants nutzen verstärkt digitale Kanäle zur Informationsbeschaffung und zur Interaktion mit der Bank.

Die Symbiose der Stärken traditioneller Universalbanken und der Plattformökonomie kann dazu beitragen, dass Banken ihre Rentabilität steigern und ihre Wettbewerbsposition stärken. Die Stärken traditioneller Universalbanken liegen u. a. in der Vielzahl der langfristigen Kundenbeziehungen und den damit einhergehenden Kundendaten, die für ein plattformbasiertes Geschäftsmodell essenziell sind sowie dem Angebot individualisierter Beratungsleistungen bei komplexen Bankdienstleistungen, die eine Differenzierung zu den Wettbewerbern ermöglicht.

Die Implementierung einer digitalen Plattform bietet aus Perspektive der Bank verschiedene Vorteile. Der Vertrieb von Bankdienstleistungen Dritter und die Vermitt-

lung komplementärer Dienstleistungen ermöglicht Universalbanken die Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen und stellt zugleich sicher, dass ihren Kunden ein breites Angebotsspektrum offeriert wird. Die Vielzahl bestehender Kundenbeziehungen stellt dabei einen relevanten Wettbewerbsvorteil dar, der für die Implementierung einer digitalen Plattform genutzt werden kann.

Die Untersuchung der Symbiose der Stärken traditioneller Universalbanken und der Potenziale der Plattformökonomie sind in der einschlägigen Literatur bisher nicht hinreichend untersucht worden. Die Forschungslücke wird durch diese Untersuchung, in der die Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und die Wertschöpfungsarchitektur von Universalbanken beleuchtet wird, geschlossen. Ferner bietet diese Untersuchung Implikationen für die Praxis, indem die Potenziale und Rahmenbedingungen der Plattformökonomie für Universalbanken erörtert werden.

1.2 Gang der Untersuchung

In Abb. 1 ist der Gang der Untersuchung veranschaulicht. Die Untersuchung ist in drei Hauptkapitel untergliedert, deren Inhalte in der Folge skizziert werden.

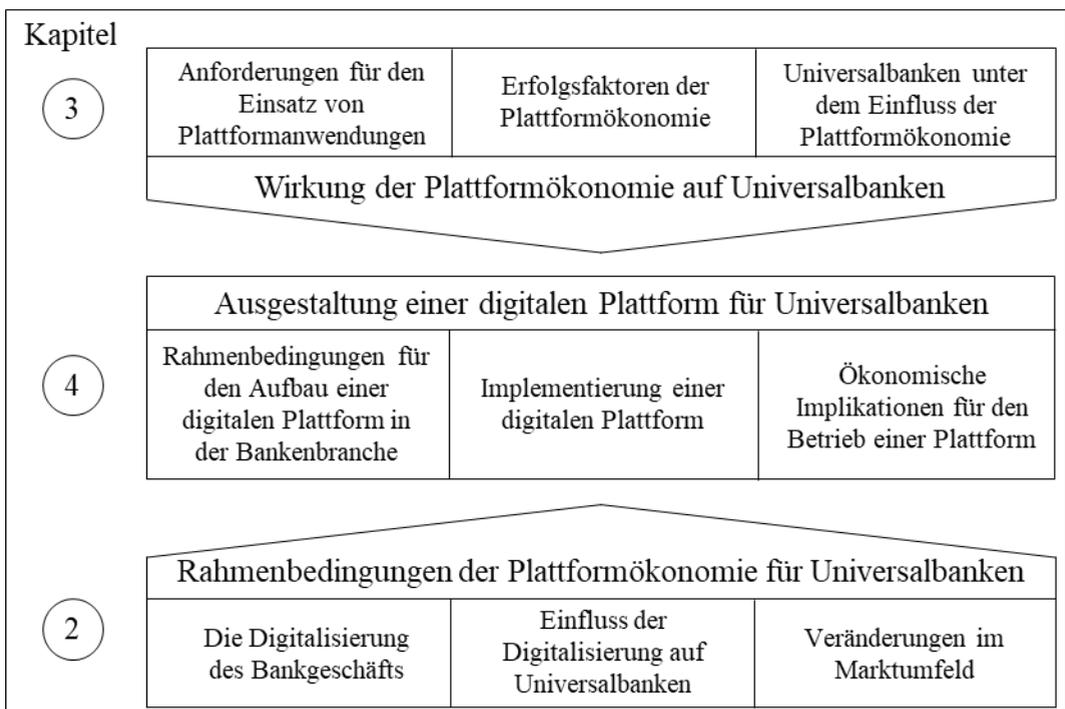


Abb. 1: Gang der Untersuchung

Gegenstand dieser Arbeit ist die Analyse der Potenziale der Plattformökonomie für Universalbanken. Dazu werden in Kapitel 2 die Rahmenbedingungen der Plattformökonomie für Universalbanken erarbeitet. Zu Beginn werden die Entwicklungslinien der Digitalisierung des Bankgeschäfts skizziert. Neben der allgemeinen Aufarbeitung der Entwicklungslinien liegt ein Schwerpunkt auf den unterschiedlichen Kundentypen im Kontext der Digitalisierung, deren Anforderungen an Banken und deren typspezifisches Nachfrageverhalten. Aufbauend hierauf wird die Internetökonomie als Treiber der Plattformökonomie erörtert, relevante Begrifflichkeiten voneinander abgegrenzt und die Relevanz von (personenbezogenen) Daten, deren Schutz und Sicherheit für das Bankgeschäft dargestellt.

Nachfolgend wird der Einfluss der Digitalisierung auf Universalbanken beleuchtet. Dazu wird zunächst eine Einordnung des Begriffs Universalbank vorgenommen. Darauf aufbauend wird der Einfluss der Digitalisierung auf die bankbetriebliche Wertschöpfungskette und die Vertriebs- und Kommunikationskanäle aufgezeigt. Die Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie fördern die Dekonstruktion der Wertschöpfung und ermöglichen alternative Wertschöpfungsorganisationen. Zudem verändert sich auch das Interaktionsverhalten der Kunden, sodass die Relevanz digitaler Vertriebs- und Kommunikationskanäle insbesondere bei Bankdienstleistungen mit geringer Komplexität zunimmt.

Neben der Digitalisierung sind auch die Veränderungen im Marktumfeld prägend für die Rahmenbedingungen für Universalbanken. Zum einen sehen sich Banken veränderten regulatorischen Anforderungen ausgesetzt, die das Entstehen neuer Geschäftsmodelle ermöglichen. Zum anderen wirken sich die regulatorischen Anforderungen auf die Rentabilitätssituation der Banken aus. Die externen Marktbedingungen in Form des anhaltenden Niedrig- und Negativzinsniveaus und das Filialnetz von Universalbanken beeinflussen ebenfalls die Rentabilität, da Universalbanken oftmals einen hohen Anteil der Erträge über den Zinsüberschuss generieren.

Abschließend werden die Wettbewerber von Universalbanken beleuchtet. Neben Direktbanken, die die Internetökonomie nutzen, um über digitale Kanäle mit den Kunden zu interagieren, bilden auch Finanztechnologieunternehmen eine Wettbewerbergruppe. Diese nutzen ebenfalls den Vertrieb über digitale Kanäle und fokussieren sich meist auf einzelne Wertschöpfungsaktivitäten, die sie teilweise durch innovative Ergänzungen erweitern. Die regulatorischen Vorgaben fördern das Entstehen dieser Unternehmen. Eine weitere Gruppe Wettbewerber stellen die BigTech dar, die im Zuge der Internetökonomie entstanden sind und deren Geschäftsmodell

auf dem Plattformkonzept basiert. BigTech sind historisch nicht aus der Finanzbranche erwachsen, bieten jedoch zunehmend auch Finanzdienstleistungen an. Aufgrund ihrer Geschäftsaktivitäten verfügen sie über einen großen Kundenstamm und stellen daher einen relevanten Wettbewerber für Universalbanken dar.

Aufbauend auf den Ausführungen des zweiten Kapitels wird im dritten Kapitel die Wirkung der Plattformökonomie auf Universalbanken betrachtet. Dazu werden zunächst die Anforderungen für den Einsatz von Plattformanwendungen erarbeitet. Im Fokus stehen die Charakteristika digitaler Plattformen. Ihr Geschäftsmodell ist durch die Dreiecksbeziehung zwischen Betreiber sowie Angebots- und Nachfrageseite geprägt. Dadurch unterscheidet sich die Wertschöpfung auf zweiseitigen Märkten von der auf einseitigen Märkten.

Anschließend werden die Erfolgsfaktoren der Plattformökonomie dargelegt. Auf digitalen Plattformen stellen Netzwerkexternalitäten ein wesentliches Merkmal dar. Diese werden differenziert in ihrer Ausrichtung und Seitigkeit aufgearbeitet. Neben den Netzwerkexternalitäten kennzeichnen sich digitale Plattformen auch die Generierung von Skalen- und Lock-In-Effekten. Diese wirken zusammen und bilden einen sich verstärkenden Effekt im gemeinsamen Zusammenspiel.

Für den Erfolg einer digitalen Plattform ist auch das Vertrauen in und die Reputation der Plattform relevant. Das Vertrauen der Marktteilnehmer determiniert das Interesse an der Partizipation an der Plattform. Die Reputation nährt sich aus dem Vertrauen in die Plattform. Speziell bei fehlendem persönlichen Kontakt ist die Reputation von Bedeutung, da sie eine Informationsquelle über die Qualität und Integrität bietet.

Das dritte Kapitel schließt mit der Betrachtung von Universalbanken unter dem Einfluss der Plattformökonomie. Universalbanken verfügen aufgrund der langjährigen Kundenbeziehungen über einen Vertrauensvorsprung und über eine Datenbasis, die für ein plattformbasiertes Geschäftsmodell von übergeordneter Relevanz ist. Die bestehenden Kundenbeziehungen können zudem genutzt werden, um das „Henne-Ei-Problem“ zu lösen.

Abschließend wird der aktuelle Stand der Plattformökonomie in Banken erarbeitet. Dabei zeigt sich, dass unterschiedliche Elemente des Produktportfolios teilweise bereits über Plattformen vertrieben werden. Eine umfassende Plattform für Bankdienstleistungen ist aufgrund der Komplexität und der regulatorischen Vorgaben bisher jedoch nicht implementiert worden.

Das vierte Kapitel greift die Ergebnisse aus den Kapiteln 2 und 3 auf und thematisiert die Ausgestaltung einer Plattformlösung für Universalbanken. Dazu werden die Rahmenbedingungen für den Aufbau einer digitalen Plattform in der Bankenbranche dargestellt. Zunächst wird der Aufbau und Betrieb der Plattform aus rechtlicher Perspektive beleuchtet. In der Folge werden die spezifischen Risiken digitaler Plattformen erarbeitet und die Risk Governance als Rahmenwerk vorgestellt, das den Implementierungsprozess konzeptionell begleitet.

Aufbauend auf den Rahmenbedingungen wird die Implementierung einer digitalen Plattform erörtert. Dazu wird zunächst erarbeitet, welchen Teilnehmern der Angebots- und Nachfrageseite Zugang zur Plattform ermöglicht werden sollte und wie die Akquirierung der Teilnehmer geeignet erfolgt. Auf dieser Basis werden geeignete Strategien zum Launch aus Perspektive einer Universalbank erarbeitet. Für Universalbanken eignet sich insbesondere die Implementierung aus der Funktion des Online Bankings heraus an, da bereits eine hinreichend große Anzahl an Marktteilnehmern auf der Nachfrageseite vorhanden ist.

Zum Abschluss des vierten Kapitels werden ökonomische Implikationen für den Betrieb der Plattform erarbeitet. Dazu wird zunächst der Einfluss der Plattformimplementierung auf das Geschäftsmodell von Universalbanken dargestellt. Der Vertrieb über die Plattform bedingt eine Veränderung in der Wertschöpfungsarchitektur, da der Plattformbetreiber vermehrt Vermittlungsleistungen erbringt. In Abhängigkeit von der Wertschöpfungsarchitektur werden Möglichkeiten zur Positionierung auf der Plattform erörtert. Die damit einhergehenden Veränderungen in der Kosten- und Erlösstruktur werden in der Wirtschaftlichkeitsanalyse betrachtet.

Im weiteren Verlauf wird aufgezeigt, welche Produkte sich für den Vertrieb über die Plattform anbieten, um Cross Selling Potenziale zu generieren und zu ermöglichen, dass eine Vielzahl von Transaktionen über die Plattform abgeschlossen werden. Die daraus generierbaren Daten können genutzt werden, um die Individualisierung der Ansprache zu verbessern und den Kunden personalisierte Angebote zu unterbreiten.

Die Untersuchung schließt mit einer Schlussbetrachtung, in der die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst, die Limitationen dargestellt und ein Ausblick gegeben wird.

2 Rahmenbedingungen der Plattformökonomie für Universalbanken

2.1 Die Digitalisierung des Bankgeschäfts

2.1.1 Kundenorientierung im Kontext der Digitalisierung

2.1.1.1 Entwicklungslinien der Digitalisierung des Bankgeschäfts

Die Digitalisierung stellt einen der dominanten Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Universalbanken dar.¹ Die Digitalisierung führt zu weitreichenden Struktur- und Wettbewerbsveränderungen in Volkswirtschaften. Dies drückt sich zum einen in den steigenden Wertschöpfungsanteilen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und zum anderen in neuen, oft datenbasierten Geschäftsmodellen aus. Eine Folge ist das Eintreten neuer Marktteilnehmer in bestehende Märkte.² Als treibende Kräfte der Digitalisierung lassen sich die zunehmende Speicherung und Nutzung von immateriellen (digitalen) Informationsgütern, das virale und exponentielle globale Wachstum von Daten innerhalb virtueller Netzwerke sowie die zunehmende Verbreitung des World Wide Webs nennen.³ Banken sind aufgrund der Geschwindigkeit des digitalen Wandels gezwungen, sich intensiv mit digitalen Technologien auseinanderzusetzen, da die Digitalisierung auch bei ihnen zu Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungsstruktur führt.⁴

Eine allgemeingültige Definition des Begriffs „Digitalisierung“ liegt bisher nicht vor.⁵ Die Digitalisierung im weiteren Sinne bezieht sich auf die Transformation von analogen in digitale Daten. Analoge Daten können von Computern nicht verarbeitet werden und erfordern daher eine Umwandlung in digitale Daten, die in binärer Form abgebildet werden.⁶ Im engeren Sinne kann die Digitalisierung als Kombination aus der Verbreitung mobiler Endgeräte⁷, der Nutzung internetbasierter Technologien zum Austausch digitaler Daten und der Interaktion zwischen Marktteilnehmern betrachtet werden.⁸ Die Digitalisierung ermöglicht die Sammlung und

¹ Die Begriffe „Digitalisierung“ und „digitale Transformation“ werden im Folgenden synonym verwendet.

² Vgl. Ehrlich et al. (2015), S. 11.

³ Vgl. Dapp (2014), S. 7.

⁴ Vgl. Bernet (2018), S. 144 f.; Dapp (2017), S. 369.

⁵ Vgl. Schallmo / Rusnjak (2017), S. 3.

⁶ Vgl. Becker et al. (2017), S. 304.

⁷ „Mobile Endgeräte“ umfassen vorwiegend Smartphones und Tablet-Computer.

⁸ Vgl. Milkau / Bott (2015), S. 322.

Analyse relevanter Daten, die in Informationen umgewandelt und in Handlungen umgesetzt werden können.⁹

Durch die dynamische technologische Entwicklung, die sich z. B. in der stetigen Steigerung der Rechnerleistung¹⁰ und damit verbesserten Kapazitäten zur Daten- und Informationssicherung sowie zur Datenverarbeitung ausdrückt, wird die Digitalisierung vorangetrieben.¹¹ Die ständige Weiterentwicklung mobiler Endgeräte fördert diese Entwicklung ebenfalls.¹²

Die Entwicklung der Digitalisierung lässt sich in vier Phasen unterteilen und steht in engem Zusammenhang zur Entwicklung der IKT, da Bankdienstleistungen¹³ nahezu vollständig informationsbasiert sind und daher keine physischen Komponenten umfassen.¹⁴

Am Anfang dieser Entwicklung stand die vollständig analoge Bank, deren Fokus auf physischer Präsenz in der Filiale liegt und deren Marktbearbeitung ohne den Einsatz von IT-technischer Unterstützung erfolgt.¹⁵ Die ersten Schritte der Automatisierung von Bankgeschäften liegen in der Nutzung der Informationstechnologie (IT) in Form von Lochkarten in den 1950er Jahren. Die Einführung von Magnetbändern als Datenträger in den 1960er Jahren stellt die nächste Stufe des Einsatzes der IT in Banken dar. Ursächlich hierfür war das gewachsene Geschäftsvolumen, das auf Basis von Lochkartenmaschinen nicht umsetzbar gewesen wäre.¹⁶ Als bedeutenden Sprung im Einsatz der IT im Bankgeschäft kann in den 1980er Jahren der Einsatz von Kontoauszugdruckern und Geldautomaten gesehen werden, da der Kunde zur Tätigung eines Bankgeschäfts erstmals nicht mehr in direkten Kontakt mit einem Bankangestellten treten musste.¹⁷ Eine Rationalisierung der Service- und Verwaltungstätigkeiten war die Folge aus dieser Entwicklung.¹⁸

⁹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015), S. 3; Schallmo / Rusnjak (2017), S. 5.

¹⁰ Vgl. Stone et al. (2017), S. 219.

¹¹ Vgl. Thiesmeyer (2015), S. 20.

¹² Vgl. Alt / Puschmann (2012), S. 204 f.

¹³ Aufgrund der spezifischen Charakteristika einer Dienstleistung ist der Begriff der Bankdienstleistung inhaltlich korrekt. Kontextual ist die Verwendung des Produktbegriffs jedoch besser geeignet, sodass in dieser Arbeit die Begriffe Bankprodukt und Bankdienstleistung synonym genutzt werden.

¹⁴ Vgl. dazu ausführlich Kapitel 2.1.2.3.

¹⁵ Vgl. Flesch / Kohlleppel (2017), S. 25; Alt / Puschmann (2016), S. 36.

¹⁶ Vgl. Lamberti / Büger (2009), S. 32 ff.

¹⁷ Vgl. Kröner (2018), S. 133.

¹⁸ Vgl. Brock (2015), S. 41.

Zusätzlich zu den für die Kunden relevanten Veränderungen zeigten sich in dieser Stufe auch Veränderungen in den internen Prozessen der Banken. Neben Eigenentwicklungen entstanden zunehmend auch standardisierte Lösungen zur Abwicklung von Kundengeschäften.¹⁹

Während die oben skizzierten Veränderungen vorwiegend eine effizientere Verarbeitung in Form einer Monokanalstrategie des physischen Kundenkontakts in der Filiale ermöglichten, folgt eine Wandlung durch die gesellschaftliche Diffusion der IKT hin zu einem Multikanalvertrieb. Diese Entwicklung ist die Folge der zunehmenden Verbreitung von Computern in den 1990er Jahren. Neben den Geschäftsstellen als Kontaktpunkt zwischen Kunde und Bank ermöglichte zunächst das Telefonbanking und im weiteren Verlauf das Online- und Mobilebanking die nicht physische Interaktion.²⁰

Diese Entwicklungen führten erstmals dazu, dass Bankgeschäfte zeitlich und räumlich autark getätigt werden konnten.²¹ Sie bilden den Ausgangspunkt für die Entstehung von Direktbanken²², die vollständig auf die physische Präsenz vor Ort verzichten.²³

Die aktuelle Entwicklungsstufe der Digitalisierung zeichnete sich seit den 2010er Jahren ab. Eine flächendeckende Ausstattung der Kunden mit leistungsfähigen, mobilen Endgeräten und die damit mögliche zeitlich und räumlich unbegrenzte Verfügbarkeit von Bankdienstleistungen sind der Kern dieser Entwicklung. Im Zuge des technologischen Fortschritts traten neue Marktakteure auf, die sich mit Hilfe der IKT auf einzelne Elemente der Wertschöpfungskette fokussieren.²⁴ Diese Finanztechnologieunternehmen²⁵ (FinTech) verzichten wie Direktbanken auf eine Filialpräsenz und nutzen die Digitalisierung für die Entwicklung neuer Dienstleistungen.²⁶

¹⁹ Vgl. Alt / Puschmann (2016), S. 37.

²⁰ Vgl. Klein (2018), S. 25.

²¹ Vgl. Larsson / Viitaoja (2017), S. 858 f.

²² Vgl. dazu ausführlich Kapitel 2.3.2.1.

²³ Vgl. Lamberti / Büger (2009), S. 40.

²⁴ Vgl. Flesch / Kohlleppe (2017), S. 25.

²⁵ Vgl. dazu ausführlich in Kapitel 2.3.2.2.

²⁶ Vgl. Alt / Puschmann (2016), S. 39.

2.1.1.2 Kundentypen im Zeitalter der Digitalisierung

Die skizzierten Veränderungen in Folge des verstärkten Einflusses der Digitalisierung wirken sich auf das Verhalten und den Anspruch der Kunden an die Bank und deren Dienstleistungen aus.²⁷

Da das Kundenverhalten generationenspezifischen Besonderheiten unterliegt, ist eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Generationentypen zielführend. Obwohl jüngere Menschen nicht per se über digitale Kompetenzen verfügen und diese zunächst erworben werden müssen, zeigt sich, dass die Gruppe der Digital Natives, also der Personen, die nahezu vollständig in der digitalen Welt aufgewachsen ist, meist technologieaffiner sind und die Kanäle der IKT verstärkt nutzen.²⁸ Die Gruppe der Digital Natives umfasst die beiden Generationenkohorten Y und Z.²⁹

Ogleich eine klare definitorische Zuordnung von Geburtsjahrgängen nicht möglich ist und die Grenzen zwischen Generationenkohorten fließend sind, umfasst die Generation Z ungefähr die Geburtsjahrgänge ab dem Jahr 1995.³⁰ Diese Gruppe ist vollumfänglich mit der IKT aufgewachsen und lebt intuitiv im Umgang mit dem Smartphone. Stärker als die Generation Y greift diese Gruppe auf Informationen aus sozialen Medien zurück.³¹ Die Generation Z ist im Vergleich zu den älteren Generationen weniger markentreu.³²

Die Generation Y umfasst ungefähr die Geburtsjahrgänge von 1980 bis 1994.³³ Charakteristisch für die Generation Y ist, dass die digitalen Technologien einen wichtigen Bestandteil ihres Lebens darstellen. Sie nutzen die IKT zur sozialen Interaktion und integrieren die digitale Technologie in ihren Alltag.³⁴ Kennzeichnend für diesen Generationstyp ist, dass sie mit dem Internet aufgewachsen sind und daher versiert im Umgang mit der IKT sind. Die Generation Y neigt zwar eher zu Markenwechseln als ihre Vorgängergeneration, ist jedoch treuer als die Generation Z.³⁵

²⁷ Vgl. Cortet et al. (2016), S. 14.

²⁸ Vgl. Alt / Puschmann (2012), S. 204.

²⁹ Vgl. Scholz (2015), S. 69.

³⁰ Vgl. Gurau (2012), S. 103; Scholz (2015), S. 68.

³¹ Vgl. Kleine / Jolmes (2019), S. 245 f.

³² Vgl. Beck (2017), S. 1.

³³ Vgl. Gurau (2012), S. 103; Scholz (2015), S. 68.

³⁴ Vgl. Lissitsa / Kol (2016), S. 306.

³⁵ Vgl. Reisenwitz / Iyer (2009), S. 101.

Von der Gruppe der Digital Natives ist die Gruppe der Digital Immigrants abzugrenzen. Digital Immigrants sind nicht mit der IKT aufgewachsen, haben jedoch die Annehmlichkeiten der Technologie für sich entdeckt.³⁶ Sie stehen neuer IKT grundsätzlich offen gegenüber, betrachten die Entwicklungen der Digitalisierung aber zum Teil mit Skepsis.³⁷

Die Gruppe der Digital Immigrants hat die größte Schnittmenge mit der Generation X. Diese Generationenkohorte umfasst ungefähr die Jahrgänge von 1965 bis 1979.³⁸ Charakteristische Merkmale dieser Kohorte sind neben Skepsis, ihr Individualismus und ihre Eigenständigkeit.³⁹ Die Affinität gegenüber neuen Technologien und die geringe Loyalität gegenüber einer bestimmten Marke führt bei der Generation X dazu, dass sie häufiger Markenwechsel vornimmt als ihre Vorgängergeneration der Babyboomer.⁴⁰

Die Babyboomer werden über die Geburtsjahrgänge 1946-1964 definiert.⁴¹ Die Kohorte der Babyboomer verfügt im Vergleich zu den Nachfolgenerationen über eine geringere digitale Kompetenz, da sie ohne die IKT aufgewachsen ist. Die Generation der Babyboomer ist loyaler und weniger individualistisch als ihre Folgeneration und vollzieht seltener einen Markenwechsel.⁴² Generell ist zu beobachten, dass die Markentreue in Abhängigkeit von der Generationenkohorten abnimmt. Bei den Babyboomern ist die Markentreue am stärksten ausgeprägt, in der Gruppe der Generation Z tendenziell am schwächsten.⁴³

Die Kohorte der Babyboomer ist teilweise der Gruppe der Digital Immigrants und teilweise der Gruppe der Digital Denier zuzuordnen. Letztere kennzeichnen sich dadurch, dass sie technologieavers sind und die IKT nur eine untergeordnete Rolle in ihrem Alltag spielt. Sie nutzen die IKT nur selten und sind fast ausschließlich offline unterwegs.⁴⁴

³⁶ Vgl. Prensky (2001), S. 1 f.

³⁷ Vgl. Buhl et al. (2012), S. 46 f.

³⁸ Vgl. Scholz (2015), S. 68; Jackson et al. (2011), S. 2.

³⁹ Vgl. Lissitsa / Kol (2016), S. 305.

⁴⁰ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 56; Reisenwitz / Iyer (2009), S. 93.

⁴¹ Vgl. Littrell et al. (2005), S. 408; Norum (2003), S. 52; Scholz (2015), S. 68.

⁴² Vgl. Hellenkamp (2018), S. 56.

⁴³ Vgl. Reisenwitz / Iyer (2009), S. 101.

⁴⁴ Vgl. Buhl et al. (2012), S. 47.

Die Spezifika der Vorgängergeneration der Babyboomer, der Silent Generation, ist für die Untersuchung im Kontext dieser Arbeit nicht relevant, sodass diese nicht genauer spezifiziert wird.

2.1.1.3 Typspezifisches Kundenverhalten

Die oben dargestellten Kundentypen haben unterschiedliche Anforderungen an die Interaktion mit und an das Dienstleistungsangebot von Banken. Der Kunde entscheidet, über welchen der möglichen Kommunikationskanäle mit der Bank interagiert wird.⁴⁵ Der Kunde kann zwischen der Beratung vor Ort, der Nutzung des Online Bankings oder der Mailfunktion zur Kontaktaufnahme wählen.⁴⁶

Kunden nutzen verstärkt digitale Kanäle zur Informationsbeschaffung und zur Interaktion mit der Bank.⁴⁷ Internetaffine Kunden können grundlegende finanzspezifische Informationen online erwerben und verschiedene Angebote miteinander vergleichen.⁴⁸

In knapp 90 Prozent der Neugeschäfte beginnt der Prozess der Informationsbeschaffung online. In der Vorkaufphase werden bevorzugt Webseiten, Vergleichsportale und soziale Medien genutzt.⁴⁹ Erst in einer nachgelagerten Phase wird der physische Kanal zum Produktabschluss genutzt.⁵⁰ Dieser Effekt wird als Research Online Purchase Offline (ROPO)-Effekt bezeichnet. Kunden informieren sich online über Bankdienstleistungen, erwerben diese jedoch offline.⁵¹ Eine Veränderung im Kundenverhalten mit einem verstärkten Auftreten des ROPO-Effekts spiegelt sich darin wieder, dass Kunden bereits heute angeben, dass das Internet als erster Schritt zu einer finanziellen Entscheidung genutzt wird.⁵²

Der Anteil der Kunden, die sich vor einem personengebundenen Abschluss online informieren, ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen und liegt bei knapp 60 Prozent. In 30 Prozent der Fälle informiert sich der Kunde online über Bankdienstleistungen und schließt diese auch online ab, während 10 Prozent reine Offline-Kunden

⁴⁵ Vgl. Köhler (2014a), S. 12 ff.

⁴⁶ Vgl. Thiesmeyer (2015), S. 22.

⁴⁷ Vgl. Schmidt (2017), S. 4.

⁴⁸ Vgl. Dapp (2014), S. 17.

⁴⁹ Vgl. Sprenger (2017), S. 25.

⁵⁰ Vgl. Alt / Puschmann (2016), S. 103 f.

⁵¹ Vgl. Gruber / Bouché (2017), S. 35; Dapp (2014), S. 17; Seidl (2017), S. 460.

⁵² Vgl. Sprenger (2017), S. 10.

sind. Die Art des Produktabschlusses ist abhängig von der Komplexität der Bankdienstleistung. Standardisierte Dienstleistungen, die eine geringe Komplexität aufweisen und daher leicht verständlich sind, werden verstärkt über Online-Kanäle abgewickelt, während bei zunehmender Individualisierung und Komplexität der Produkte die Beratung vor Ort in Anspruch genommen wird.⁵³

Die jederzeitige Verfügbarkeit von Finanzinformationen stärkt den Bedarf der Kunden an eine Finanzberatung in Echtzeit.⁵⁴ Speziell die Kundengruppen der Digital Natives und Digital Immigrants erwarten einen einfachen, schnellen, sowie mobilen Zugang zu Bankdienstleistungen. Dies impliziert die Forderung nach einem einfachen und transparenten Zugang zu Bankdienstleistungen rund um die Uhr.⁵⁵

Die Nutzung digitaler Kanäle in Form des Online Bankings ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Obwohl der Anteil der aktiven Nutzer in verschiedenen Studien unterschiedlich ausfällt, zeigt sich, dass die Nutzung des Online Bankings in den Kohorten der Generation Y und Z am höchsten ist. In der Generation X ist der Anteil je nach Studie annähernd so hoch oder etwas niedriger. Deutlich geringer ist die Nutzeranzahl in der Kohorte der Babyboomer. Es zeigt sich, dass die Affinität der Nutzung des Online Bankings mit zunehmendem Alter tendenziell abnimmt.⁵⁶ Bei detaillierter Betrachtung der online genutzten Dienstleistungen fällt auf, dass diese einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen. Die Überprüfung des Kontostands, die Ausführung von Überweisungen und Daueraufträgen sind die am häufigsten genutzten Leistungen.⁵⁷

Die Gruppe der Digital Natives erachtet den physischen Kontakt mit der Bank, im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen, als weniger wichtig.⁵⁸ Eine Unterscheidung zwischen On- und Offline-Vertriebs- bzw. Kommunikationskanälen spielt für Digital Natives zwar eine untergeordnete Rolle, das Bedürfnis nach persönlicher Beratung bleibt in Abhängigkeit von der Bankdienstleistung jedoch hoch, da diese

⁵³ Vgl. GfK Crossmedia Link (2017), S. 5; Statista (2019c), S. 44.

⁵⁴ Vgl. Schwartz et al. (2017), S. 3.

⁵⁵ Vgl. European Banking Authority (2018a), S. 9; Wunderlich (2017), S. 28.

⁵⁶ Vgl. Berg (2019), S. 3; Bundesverband deutscher Banken e. V. (2018b), S. 4; Grigo et al. (2019), S. 15.

⁵⁷ Vgl. Statista (2019d), S. 16.

⁵⁸ Vgl. Sonder (2016), S. 259 f.

das Gefühl von Vertrauen aufrechterhält.⁵⁹ In dieser Gruppe zeigt sich, dass die Generation Y die Filiale als Kontaktpunkt häufiger nutzt als die Generation Z.⁶⁰

Die Generation Z weist zudem eine höhere Tendenz dazu auf, Bankdienstleistungen in Anspruch zu nehmen, die nicht von Banken angeboten werden.⁶¹ Eher als andere Generationen kann sie sich vorstellen, für Bankdienstleistungen BigTech zu nutzen, da sie die Produkte und Dienstleistungen dieser Unternehmen regelmäßig nutzen, darüber mit den Unternehmen interagieren und diesen vertrauen.⁶²

Die Affinität gegenüber neuen Technologien und die geringe Loyalität gegenüber einer bestimmten Marke führt bei der Generation X dazu, dass häufig Mehrbankenbeziehungen unterhalten werden und sie eher zu Bankenwechseln tendiert als ihre Vorgängergeneration.⁶³ Die Generation X nutzt die Filiale als Kontaktpunkt häufiger als die Generation Y und führt weniger Bankgeschäfte online aus.⁶⁴

Die Generation der Baby Boomer nutzt die Filiale als Kontaktpunkt am häufigsten.⁶⁵ Die Relevanz der Filialnutzung bei den Babyboomern und der Generation X wird durch zwei Faktoren getrieben. Ein Faktor ist der Kohorteneffekt, d. h. jüngere Generationen führen mehr ihrer Bankgeschäfte online durch. Der zweite Faktor ist ein Lebenszykluseffekt. Mit steigendem Alter verändern sich die Konsum-Spar-Präferenzen, sodass häufiger Bankdienstleistungen nachgefragt werden. Es zeigt sich, dass der zunehmende Einfluss des Alters auf die Bedeutung der Filiale stärker durch den Lebenszykluseffekt geprägt ist als durch den Kohorteneffekt. Dies impliziert, dass jüngere Generationen im Alter ebenfalls eine stärkere Präferenz für den Besuch einer Filiale haben. Da ein Vergleich von Kohorten über Jahrzehnte erfolgt und die IKT insbesondere in der jüngeren Vergangenheit rasante Fortschritte gemacht hat, ist es möglich, dass der Kohorteneffekt im Vergleich zum Lebenszykluseffekt an Bedeutung zunimmt.⁶⁶

⁵⁹ Vgl. Foscht et al. (2009), S. 234 ff.; Mihm / Jacobs (2017), S. 32; Larsson / Viitaoja (2017), S. 858 f.; Sprenger (2017), S. 22.

⁶⁰ Vgl. Dietrich / Rammelmeyer (2014), S. 20 f.; Kaya (2019), S. 1.

⁶¹ Vgl. Singh (2019), S. 29; Vahrenkamp (2018), S. 1.

⁶² Vgl. Beck (2017), S. 1.

⁶³ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 56; Reisenwitz / Iyer (2009), S. 93.

⁶⁴ Vgl. Kaya (2019), S. 2 ff.

⁶⁵ Vgl. Kaya (2019), S. 3.

⁶⁶ Vgl. Anenberg et al. (2018), S. 2; Kaya (2019), S. 2 ff.

Das typspezifische Nutzerverhalten zeigt sich auch in der Verteilung der Kundenzahlen der Universalbanken in Deutschland. In Abb. 2 sind die prozentualen Abweichungen der Kunden verschiedener Universalbanken im Vergleich zur Gesamtbevölkerung darstellt. Eine geringe Abweichung zeigt, dass der Anteil der Kunden in der entsprechenden Altersgruppe dem Anteil der Altersgruppe in der Gesamtbevölkerung entspricht. Eine Abweichung von 6 Prozent nach oben bedeutet z. B., dass der Anteil der Bankkunden in dieser Altersklasse um 6 Prozent höher ist, als der Anteil der Kunden in der Gesamtbevölkerung. Abb. 2 verdeutlicht, dass die Kundenstruktur der Commerzbank und in stärkerem Maße der ING eine deutliche Übergewichtung in den Generationen X, Y und der Generation Z aufweist. Umgekehrt weist speziell die ING in der Altersgruppe ab 60 Jahren eine deutliche Untergewichtung auf. Sparkassen und Genossenschaftsbanken ähneln in ihrer Kundenstruktur der Gesamtbevölkerung mit leichten positiven Abweichungen in der Altersklasse ab 70 Jahren, während die Deutsche Bank speziell in der Altersklasse von 50 bis 59 Jahren überrepräsentiert ist. Die Struktur der Nutzerzahlen in Deutschland spiegelt das veränderte Kundenverhalten in Teilen bereits wider. Gerade die Abweichungen in den Nutzerzahlen der ING, die als Direktbank agiert, verdeutlichen diese Entwicklung.

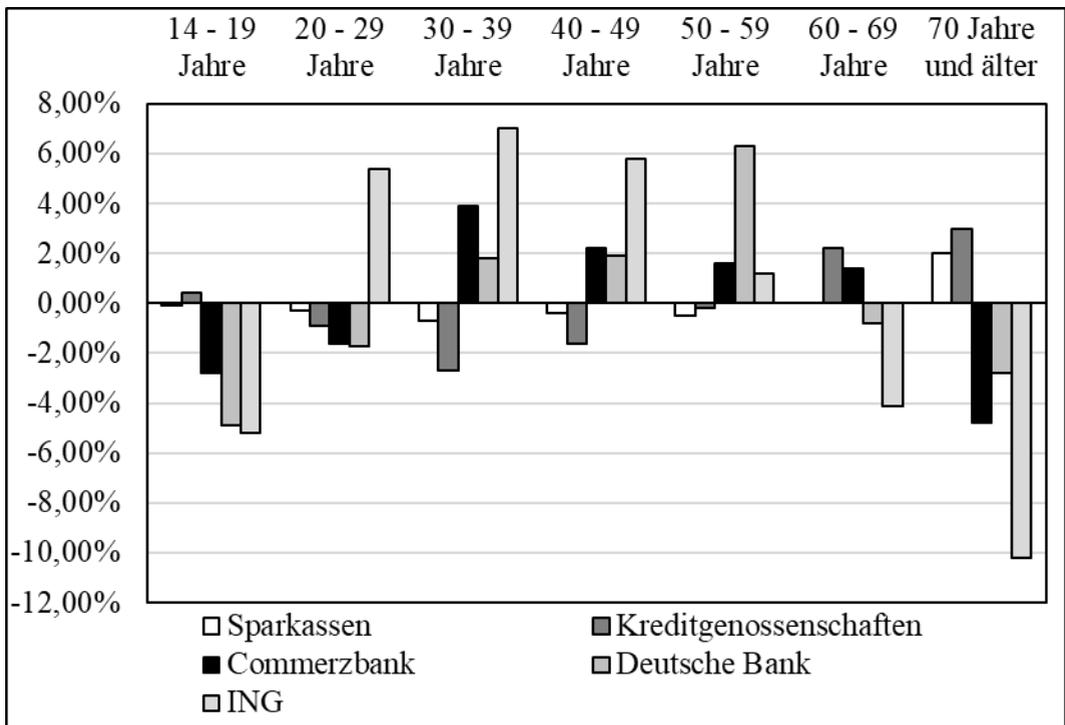


Abb. 2: Abweichung der Nutzerzahlen je Altersgruppe in verschiedenen Universalbanken⁶⁷

⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista (2019b), S. 1.

2.1.1.4 Relevanz des Kundenverhaltens für Banken

Bei der Betrachtung der verschiedenen Generationenkohorten zeigt sich, dass die Herausforderung für Banken darin besteht, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das eine Balance zwischen den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Kohorten herstellt.⁶⁸

Zum einen zeigt das Kundenverhalten, dass die Relevanz der Offlineangebote der Bank mit zunehmendem Alter steigt. Neben dem Kohorten- und Lebenszykluseffekt ist auch das Vermögen der Kunden ausschlaggebend für die Filialnutzung. Mit zunehmendem Vermögen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde die Filiale besucht. Kunden, die zu den oberen 25 Prozent der Vermögensverteilung gehören, besuchen eine Filiale mit einer 11 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit als eine Person, die zu den unteren 25 Prozent gehört.⁶⁹ Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass die Anzahl der Bankdienstleistungen, die ein Kunde in Anspruch nimmt, in der unteren Gruppe der Vermögensverteilung bei durchschnittlich 2,0 liegt und für die obere Gruppe bei 3,6. Neben der höheren Zahl nachgefragter Dienstleistungen kann dies auch eine Indikation dafür sein, dass vermögendere Kunden Dienstleistungen nachfragen, die durch den Besuch einer Filiale besser bedient werden können.⁷⁰

Die Kohorte der Babyboomer verfügt über ein höheres Vermögen als die Kohorten der Generationen X und Y.⁷¹ Das durchschnittliche Nettovermögen der Babyboomer lag in 2017 bei ca. 144 Tausend Euro, das der Generation X bei ca. 104 Tausend Euro und das der Generation Y bei knapp 24 Tausend Euro. Über das geringste Nettovermögen verfügt die Generation Z mit ca. 5 Tausend Euro.⁷²

Gleichzeitig zeigt sich, dass das Nettoeinkommen pro Kopf mit zunehmendem Alter steigt, bis es den Hochpunkt in der Altersklasse von 55 bis 64 Jahre erreicht, aktuell in der Kohorte der Babyboomer. Der Einkommensunterschied zwischen der jüngsten Altersgruppe, den unter 25-jährigen und der Altersgruppe mit dem höchsten Einkommen beträgt 30 Prozent.⁷³

⁶⁸ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 51.

⁶⁹ Vgl. Kaya (2019), S. 2 ff.

⁷⁰ Vgl. Anenberg et al. (2018), S. 1.

⁷¹ Vgl. Augustine (2017), S. 4.

⁷² Vgl. Grabka / Halbmeier (2019), S. 740.

⁷³ Vgl. Nichues (2015), S. 6.

Somit ergibt sich ein Spannungsfeld für Banken, da die Digital Natives, also die Generationen Y und Z zwar zukünftig das größte Potenzial aufweisen, derzeit jedoch finanziell deutlich weniger bedeutend sind, als die Kohorten der Generation X und der Babyboomer. Letztere verfügen über das größere Nettovermögen und -einkommen. Daraus resultiert die Problematik, dass das derzeitige Geschäftsvolumen mit den Digital Natives gering ist, die Bedeutung dieser Kundengruppe auf mittel- bis langfristige Sicht jedoch zunehmen wird.⁷⁴

2.1.2 Grundlagen der Internetökonomie

2.1.2.1 Die Internetökonomie als Treiber der Plattformökonomie

Die Internetökonomie bezeichnet als Oberbegriff Märkte, die sich auf digitale Technologien konzentrieren.⁷⁵ Sie stellt eine digital basierte, elektronisch vernetzte Ökonomie dar, die mittels IKT Interaktion, Kommunikation und Transaktionen auf globaler Ebene ermöglicht.⁷⁶ In der Internetökonomie erfolgt die Dienstleistungserbringung über das Internet.⁷⁷

Mit der Internetökonomie gehen verschiedene Wettbewerbsimpulse einher. Die Internetökonomie führt zu einer Senkung der Transaktionskosten, die sich in sinkenden Such- und Informationskosten sowie in sinkenden Anbahnungs- und Abwicklungskosten ausdrücken. Für Nachfrager sinken die Suchkosten, da der Vergleich unterschiedlicher Angebote mittels IKT zeitsparender und kostengünstiger erfolgt, als dies im stationären Vertrieb der Fall ist.⁷⁸ Sie sind in kürzester Zeit in der Lage, Erfahrungsberichte, Kostenvergleiche und Empfehlungen über die Kanäle der IKT abzurufen.⁷⁹ Die jederzeitige Verfügbarkeit von Informationen erfordert, dass Anbieter eine wesentlich höhere Reaktionsfähigkeit und Transparenz aufweisen.⁸⁰ Damit einher geht eine Intensivierung des Wettbewerbs, da umfassende Produkt- und Preisinformationen bei geringem Suchaufwand verfügbar sind und sich dadurch die Markttransparenz aus Nachfragesicht deutlich erhöht. Für die Angebotsseite verschärft sich der Preiswettbewerb.⁸¹

⁷⁴ Vgl. Buhl et al. (2012), S. 46 f.

⁷⁵ Vgl. OECD Competition Division (2012), S. 5.

⁷⁶ Vgl. Zimmerlich / Aufderheide (2004), S. 1.

⁷⁷ Vgl. Schmidt (2017), S. 2.

⁷⁸ Vgl. Evans / Wurster (1997), S. 82; Meisner (2017), S. 63.

⁷⁹ Vgl. Gruber / Bouché (2017), S. 36.

⁸⁰ Vgl. Hedley et al. (2006), S. 51.

⁸¹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 184.

Zugleich ermöglicht die Internetökonomie, dass die Reichweite für Anbieter und Nachfrager erhöht wird, da räumliche und zeitliche Kriterien keine Beschränkung darstellen. Die Reichweite ist über das Internet theoretisch unbegrenzt, sodass neue Nachfrager erschlossen werden können, aber auch neue Anbieter in den Markt drängen.⁸² Die Anbahnungs- und Abwicklungskosten sinken, da die physische Begegnung vor Ort durch die elektronische Kommunikation ersetzt wird und die Abwicklung durch elektronische Vernetzung automatisiert erfolgen kann.⁸³

Die Spezifika der Internetökonomie ermöglichen einen direkten Kontakt zwischen Anbietern und Nachfragern, sodass die Funktion von Informationsmittlern teilweise ersetzt wird. In Bezug auf die Wertschöpfung etablierter Banken besteht die Gefahr, dass neue Wettbewerber einzelne Wertschöpfungsaktivitäten übernehmen und zu einer Disintermediation der Banken beitragen.⁸⁴

Die Internetökonomie fördert das Entstehen von Unternehmen mit plattformbasiertem Geschäftsmodell. Diese Unternehmen lassen sich unter dem Begriff der Plattformökonomie subsumieren.⁸⁵ Unternehmen der Plattformökonomie kennzeichnen sich dadurch, dass sie in der Regel als Vermittler agieren und keine eigenen Güter anbieten.⁸⁶ Der Austausch von Informationen steht im Mittelpunkt ihres Geschäftsmodells.⁸⁷ Die Qualität und der Nutzen der ausgetauschten Informationen ist dabei abhängig von der Menge der Daten, die der Plattform zur Verfügung stehen und von den Möglichkeiten zur Sammlung, Speicherung und Interpretation dieser Daten. Je mehr Daten zur Verfügung stehen und je besser diese interpretiert werden können, desto größer ist der Nutzen für Anbieter und Nachfrager.⁸⁸

Plattformbasierte Unternehmen nutzen die Möglichkeiten der IKT, um dem Kunden personalisierte Angebote zu offerieren, die er auf Basis seines bisherigen Kaufverhaltens wahrscheinlich nachfragen würde.⁸⁹ Sie ermöglichen dem Kunden ein schnelles Auffinden und Vergleichen verschiedener Angebote.⁹⁰ Zudem schaffen

⁸² Vgl. Clement et al. (2019), S. 8.

⁸³ Vgl. Clement et al. (2019), S. 159.

⁸⁴ Vgl. Bernet (2018), S. 144 f.

⁸⁵ Vgl. Kenney / Zysman (2016), S. 62 f.

⁸⁶ Vgl. Clement et al. (2019), S. 206.

⁸⁷ Vgl. Parker et al. (2016), S. 36.

⁸⁸ Vgl. Parker et al. (2016), S. 48.

⁸⁹ Vgl. Dapp (2014), S. 19.

⁹⁰ Vgl. Clement et al. (2019), S. 206.

sie einen digitalen Ort, der eine direkte soziale und wirtschaftliche Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern ermöglicht.⁹¹ Sie werden daher auch als digitale Marktplätze resp. digitale Plattformen bezeichnet.⁹²

Die Internetökonomie ist nicht nur für Branchen von Relevanz, in denen Güter⁹³ überwiegend oder vollständig digital gehandelt werden, sondern auch für Branchen, in denen Güter gehandelt werden, die prinzipiell digitalisierbar sind. Dazu gehört auch die Finanzdienstleistungsbranche.⁹⁴

2.1.2.2 Güter in der Internetökonomie

2.1.2.2.1 Digitale Güter

In der Internetökonomie sind digitale Güter von zentraler Bedeutung. Diese kennzeichnen sich durch ihre Immaterialität. Sie weisen keinerlei physischen Anteil auf, benötigen jedoch teilweise ein physisches Speichermedium.⁹⁵ Digitale Güter sind Produkte oder Dienstleistungen, die in Form von Binärdaten dargestellt, übertragen und verarbeitet und vollständig digital gespeichert werden.⁹⁶ Beispiele für digitale Güter sind Anwendungssoftware, Musik, Filme, Wertpapierkurse, elektronische Marktplätze, Online Banking, Telekommunikationsdienste oder spezielle Informationsdienste, die erst durch das Internet entstanden sind (z. B. Suchmaschinendienste).⁹⁷ Wenn Produkte oder Dienstleistungen digitalisierbar sind, kommen die Eigenschaften digitaler Güter zum Tragen.

Anhand ihrer grundlegenden Eigenschaften kann die Abgrenzung zwischen digitalen und physischen Gütern erfolgen. Diese Eigenschaften sind die Entwicklung, der Vertrieb, die Änderbarkeit, die Reproduzierbarkeit und die Verschleißfreiheit des Gutes.⁹⁸

⁹¹ Vgl. Kenney / Zysman (2016), S. 65.

⁹² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016), S. 26.; Die Charakteristika digitaler Plattformen werden ausführlich in Kapitel 3.1.1 thematisiert.

⁹³ Der Begriff „Güter“ umfasst „Produkte“ und „Dienstleistungen“. „Produkte“ werden als materielle Güter klassifiziert, „Dienstleistungen“ sind immaterielle Güter. Vgl. Hellenkamp (2018), S. 9.

⁹⁴ Vgl. Stelzer (2000), S. 837.

⁹⁵ Vgl. Dapp (2014), S. 6.

⁹⁶ Vgl. Stelzer (2000), S. 836 f.

⁹⁷ Vgl. Dapp (2014), S. 8.

⁹⁸ Vgl. Peters (2010), S. 3.

Die Entwicklung digitaler Güter ist im Vergleich zu physischen Gütern mit hohen Kosten verbunden. Die Herstellung eines digitalen Gutes selber verursacht dagegen nur geringe Kosten.⁹⁹ Kennzeichnend für digitale Güter ist, dass sie nahezu kostenfrei vervielfältigt werden können, sodass die hohen Fixkosten, die während der Entwicklungsphase anfallen, auch „Kosten der ersten Kopie“ genannt werden.¹⁰⁰ Die variablen Kosten fallen bei digitalen Gütern hingegen sehr gering aus.¹⁰¹ Diese Kostenstruktur führt dazu, dass mit zunehmender Menge eine Fixkostendegression einsetzt und somit insbesondere bei digitalen Gütern Skaleneffekte genutzt werden können.¹⁰² Für den Anbieter digitaler Güter ist es daher erstrebenswert, die Produktionsmenge möglichst weit auszudehnen.¹⁰³

Digitale Güter zeichnen sich zudem dadurch aus, dass ihre Lagerung und die Distribution nahezu kostenfrei möglich sind und dem Produzenten daher keine Kapazitätsgrenzen gesetzt sind.¹⁰⁴ Einzig für das physische Speichermedium und die physische Distribution fallen Kosten an.¹⁰⁵

Die Änderbarkeit fällt bei digitalen Gütern leichter als bei physischen. In der Entwicklung besteht daher die Möglichkeit, mit geringem Aufwand unterschiedliche Varianten eines digitalen Gutes zu erstellen und damit eine personalisierte Version anzubieten.¹⁰⁶ Anbieter haben dadurch die Möglichkeit, sich an der Zahlungsbereitschaft der Kunden zu orientieren und das digitale Gut dahingehend zu modifizieren.¹⁰⁷ Mit der leichten Veränderbarkeit gehen einerseits die Möglichkeit der Behebung von Produktfehlern und die nachträgliche Verbesserung des Produkts, andererseits die Gefahr der unbefugten Veränderung und Verfälschung durch Dritte einher.¹⁰⁸

Der Aspekt der Reproduzierbarkeit ist eine weitere Eigenschaft digitaler Güter. Die Vervielfältigung ist einfach und ohne Einbußen in der Qualität möglich.¹⁰⁹ Die Besonderheiten der Produktion digitaler Güter bedingen, dass die Grenzkosten der Produktion weiterer Kopien des digitalen Produkts gegen Null tendieren. Der Wert

⁹⁹ Vgl. Stelzer (2000), S. 838.

¹⁰⁰ Vgl. Peters (2010), S. 3 f.

¹⁰¹ Vgl. Shapiro / Varian (1998), S. 108.

¹⁰² Vgl. Stelzer (2000), S. 838.

¹⁰³ Vgl. Clement et al. (2019), S. 66 f.

¹⁰⁴ Vgl. Shapiro / Varian (1998), S. 108; Zerdick et al. (2001), S. 150.

¹⁰⁵ Vgl. Peters (2010), S. 4.

¹⁰⁶ Vgl. Clement et al. (2019), S. 35.

¹⁰⁷ Vgl. Clement et al. (2019), S. 25.

¹⁰⁸ Vgl. Peters (2010), S. 4 f.

¹⁰⁹ Vgl. Shapiro / Varian (1998), S. 108.

eines digitalen Gutes verringert sich durch die Vervielfältigung nicht. Damit einhergeht, dass der Aufwand des Kopierens und der Distribution sehr gering ist.¹¹⁰

Digitale Güter unterliegen im Gegensatz zu physischen Gütern keinerlei Abnutzung, die Qualität des Produkts ist im Zeitablauf konstant. Aus ökonomischer Perspektive bedeutet das, dass ein "gebrauchtes" digitales Gut keinen Qualitätsverlust im Vergleich zu einem neuen digitalen Gut aufweist. Für den Anbieter digitaler Güter ergibt sich daraus die Konsequenz, dass Ersatzkäufe aufgrund von Verschleiß ausbleiben.¹¹¹

Darüber hinaus sind digitale Güter nicht exklusiv, d. h., dass der Konsum einer Person nicht den Konsum einer anderen Person verhindert. Der Wert eines digitalen Gutes wird durch die Nutzung mehrerer Personen nicht gemindert.¹¹² Einzig durch den Eingriff in Form einer digitalen Rechteverwaltung oder durch einen Kopierschutz kann der Konsum begrenzt werden.¹¹³

2.1.2.2.2 Informationsgüter

Sämtliche Güter, die digitalisiert werden können, lassen sich als Informationsgüter klassifizieren. Ein Informationsgut muss dabei nicht zwangsläufig in digitaler Form vorliegen, es muss nur digitalisierbar sein.¹¹⁴ Informationen stellen eine inhaltlich definierbare Menge an Daten dar, die von Nutzern als nützlich vermutet wird. Der Wert eines Informationsguts ergibt sich aus den enthaltenen Informationen und ist kontextabhängig und subjektiv, da der Nutzen für jeden Rezipienten individuell ist.¹¹⁵

Informationsgüter sind ebenfalls immaterielle Güter. Beim Konsum einer Information liegt meist keine Rivalität vor, sodass mehrere Personen eine Information nutzen können, ohne dass Nachteile für die Mitnutzer entstehen. Ein Nutzer erleidet z. B. keinen Nachteil dadurch, dass die Information über aktuelle Börsennotierungen auch anderen Nutzern zur Verfügung steht. Streng genommen können Informatio-

¹¹⁰ Vgl. Clement et al. (2019), S. 35 f.

¹¹¹ Vgl. Kerber (2016), S. 15.

¹¹² Vgl. Belleflamme (2016), S. 1.

¹¹³ Vgl. Dapp (2014), S. 6.

¹¹⁴ Vgl. Shapiro / Varian (1999), S. 3 f., dazu ausführlich in Kapitel 2.1.3.1.

¹¹⁵ Vgl. Linde (2008), S. 7.

nen nicht verbraucht werden. Durch ihre Kontextabhängigkeit unterliegen sie jedoch oftmals hohen Veränderungsraten z. B. aktuelle Börsennotierungen und werden daher permanent neu produziert und konsumiert.¹¹⁶

Informationen sind datenbasiert und ermöglichen die Generierung von Wissen. Daten sind kontextfreie Angaben, die aus Zeichen bestehen und nach bestimmten Syntax-Regeln zusammengesetzt sind. Informationen hingegen sind Daten, denen eine Bedeutung zukommt. Das bedeutet, dass Daten mit kontextueller Bedeutung Informationen sind, die zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen. Werden Informationen zweckdienlich mit persönlichen Erfahrungen und Erwartungen verknüpft, entsteht daraus Wissen. Informationen stellen also den Rohstoff dar, aus dem Wissen generiert wird.¹¹⁷ Der Prozess der Wissensbildung ist kognitiv anspruchsvoll und bedarf bei Bankdienstleistungen der Fähigkeit, finanzwirtschaftliche Zusammenhänge zu erkennen und daraus plausible Entscheidungen abzuleiten.¹¹⁸

Im Bankkontext ist ein Datum z. B. ein Zeitpunkt, ein Produkt oder ein Kunde. Eine Information liegt vor, wenn ein bestimmter Kunde in der Vorweihnachtszeit das Kontokorrentkonto überzieht. Wissen ist die Ableitung von Implikationen, z. B. die Steigerung der Profitabilität des Kunden durch eine Produktempfehlung und die daraus mögliche Verbesserung der Kunde-Bank-Beziehung.¹¹⁹

Der Zusammenhang zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen ist in Form der Wissenspyramide in Abb. 3 dargestellt.

Informationen zählen ebenso wie Dienstleistungen zu den immateriellen Gütern. Sie sind von Dienstleistungen dahingehend zu differenzieren, dass sie nicht verbrauchbar sind. Zudem weisen Informationen anders als die meisten Dienstleistungen die Eigenschaft auf, dass Herstellung und Verbrauch nicht zeitgleich anfallen müssen.¹²⁰ Dienstleistungen können einen Informationsbezug aufweisen, dieser muss jedoch nicht zwingend gegeben sein. Dienstleistungen ohne Informationsbezug sind z. B. ein Frisörbesuch oder die Fahrt mit einem Taxi. Bankdienstleistungen

¹¹⁶ Vgl. Clement et al. (2019), S. 40.

¹¹⁷ Vgl. Linde (2008), S. 7.

¹¹⁸ Vgl. Wiechers (2013), S. 84.

¹¹⁹ Vgl. Bartmann et al. (2011), S. 273.

¹²⁰ Vgl. Clement et al. (2019), S. 40.

zählen hingegen zu den Dienstleistungen mit Informationsbezug, da zur Erbringung der Leistung Informationen des Kunden bereitgestellt werden müssen.¹²¹

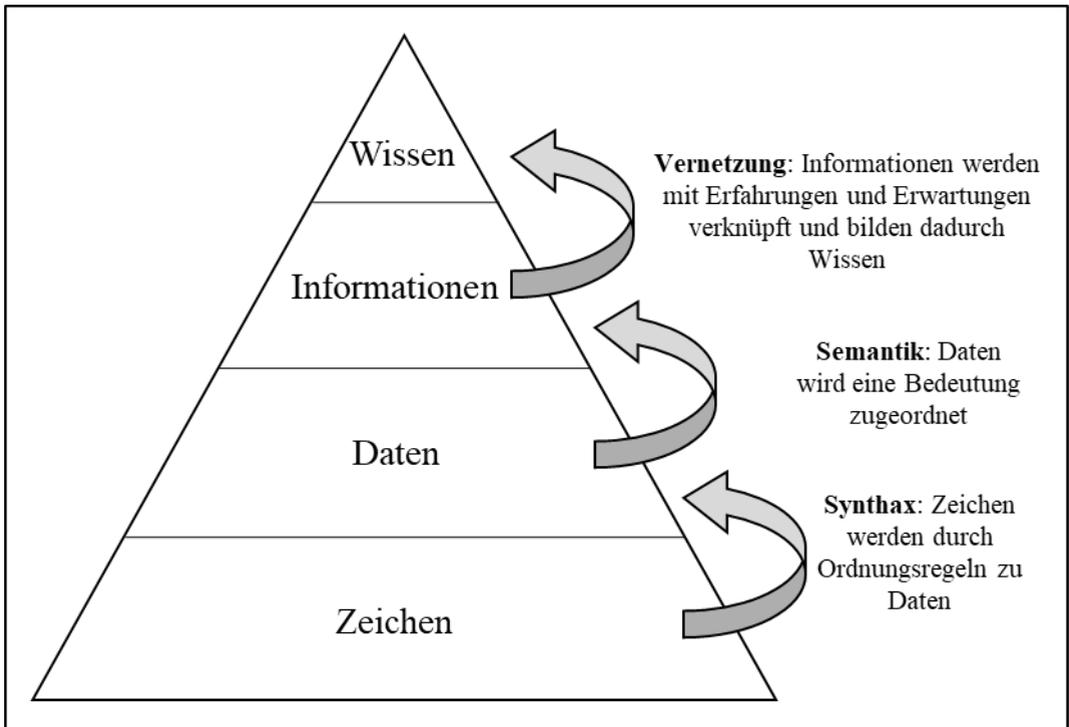


Abb. 3: Das Konzept der Wissenspyramide¹²²

Immaterielle Güter, die nicht als Dienstleistung klassifiziert werden, sind z. B. die Marke oder unternehmensspezifisches Know-How. Die Marke und das Know-How eines Unternehmens stellen Informationen dar, die durch Vernetzung von Erfahrungen und Erwartungen zu Wissen werden.¹²³

Bankdienstleistungen können in Abhängigkeit von der Integration einer menschlichen Komponente auch als digitale Güter klassifiziert werden. Die Anwendung standardisierter Bankdienstleistungen, wie z. B. die Abfrage des Kontostands im Online Banking ist ein digitales Gut, solange der Nutzer keine weitergehende menschliche Unterweisung oder Beratung erhält. Eine individuelle Beratungsdienstleistung ist hingegen kein digitales Gut, da sie über einen physischen Charakter verfügt. Gleiches gilt für Online Beratungen und Schulungen.¹²⁴

¹²¹ Vgl. Bode (1997), S. 462 ff.

¹²² Eigene Darstellung in Anlehnung an North (2016), S. 35 ff.

¹²³ Vgl. North (2016), S. 35 ff.

¹²⁴ Vgl. Clement et al. (2019), S. 11.

Eine Abgrenzung der relevanten Güterbegriffe ist in Abb. 4 dargestellt.

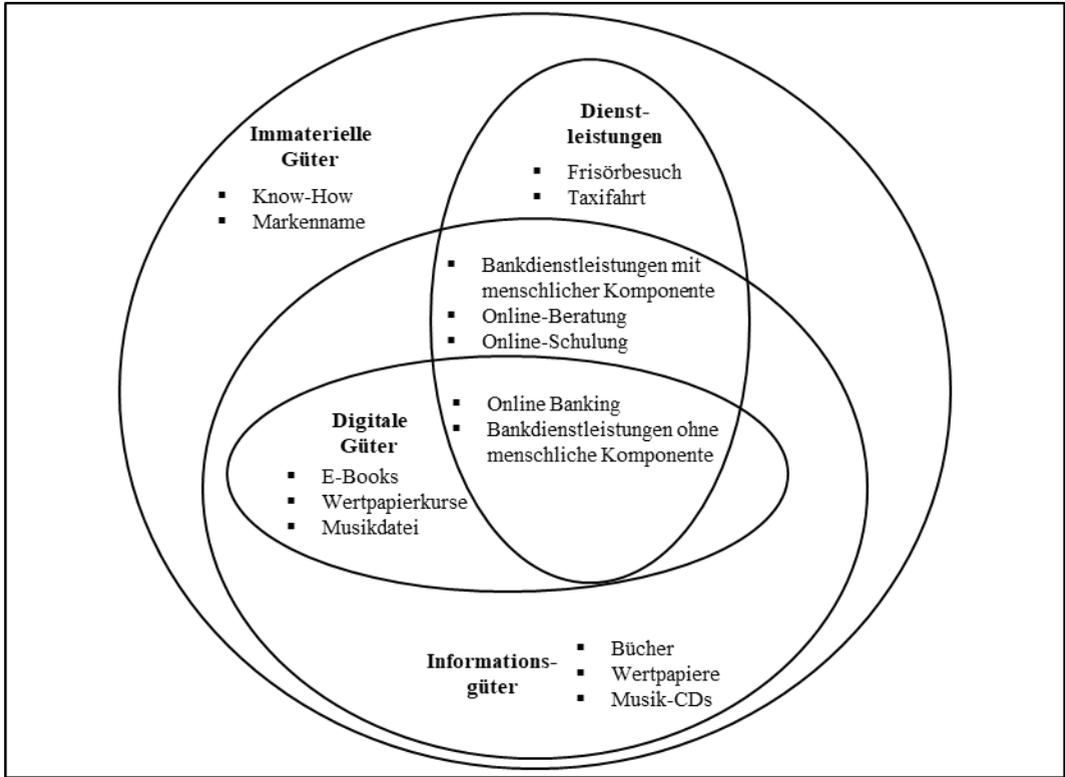


Abb. 4: Abgrenzung relevanter Güterbegriffe¹²⁵

2.1.2.3 Bankdienstleistungen im Kontext der Internetökonomie

Bankdienstleistungen kennzeichnen sich sowohl durch bankspezifische als auch dienstleistungsspezifische Eigenschaften.¹²⁶ Bankdienstleistungen zählen aufgrund ihres Dienstleistungscharakters zu den immateriellen Gütern. In der Immaterialität der Dienstleistung liegt begründet, dass ihr Schutz über Patente nicht bzw. nur eingeschränkt möglich ist.¹²⁷

Bei Bankdienstleistungen liegt eine zeitliche Diskrepanz von Leistung und Gegenleistung vor, sodass eine Bedürfnisbefriedigung des Kunden häufig erst zeitverlagert einsetzt. Die Dienstleistung lässt sich erst im Zeitverlauf erfahren und ex post beurteilen.¹²⁸ Im Unterschied zu anderen Dienstleistungen ist der Gegenstand einer Bankdienstleistung zudem nicht ein konkretes Produkt, sondern Geld. Daher dient

¹²⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bode (1997), S. 462 ff.; Clement et al. (2019), S. 35.

¹²⁶ Vgl. Voit (2002), S. 143 f.

¹²⁷ Vgl. Mayer (2018), S. 46; Thomas (2008), S. 20.

¹²⁸ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 82 f.

die Bankdienstleistung nur mittelbar der Bedürfnisbefriedigung, die aus der Geldverwendung entsteht.¹²⁹

Gleichzeitig erfordert die Erbringung der Bankdienstleistung eine direkte Beziehung zwischen Bank und Kunde. Der Kunde ist Teil der Leistungserstellung. Durch die Einbeziehung des Kunden ist die Leistung in hohem Maße personengebunden und findet in einem interaktiven Prozess statt.¹³⁰ Dies führt dazu, dass Dienstleistungen nicht transportfähig sind. Das für Dienstleistungen geltende „uno-actu-Prinzip“ wird im Zuge der IKT aufgeweicht, da eine Entkopplung der Leistungspartner in Bezug auf Zeit- und Ortsgleichheit ermöglicht wird.¹³¹

Bankdienstleistungen sind nicht lagerfähig, das Ergebnis eines Dienstleistungsprozesses hingegen kann lagerfähig sein.¹³² In Abhängigkeit von der Integration einer persönlichen Komponente folgt daraus, dass bei individuellen Bankdienstleistungen mit der Entstehung auch der Absatz der Dienstleistung verbunden ist, da diese Dienstleistung nicht vorrätig gehalten werden kann.¹³³ Diese Eigenschaft bedingt Schwankungen in der Qualität der Dienstleistung, da die Beurteilung der Qualität davon abhängt, wer die Leistung zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort erbringt und für wen die Leistung erbracht wird.¹³⁴

Ein weiteres konstitutives Merkmal für Bankdienstleistungen ist deren Abstraktheit. Bankdienstleistungen sind bis auf wenige Ausnahmen in der Regel nicht unmittelbar erlebbar. Der teilweise hohe Abstraktionsgrad und die Komplexität beratungsintensiver Bankdienstleistungen generieren einen hohen Erklärungsbedarf, wobei dieser in Abhängigkeit von der Bankdienstleistung stark variiert.¹³⁵ Bankdienstleistungen, die einen hohen Standardisierungscharakter aufweisen, sind weniger erklärungsbedürftig als solche, die sich durch hohe Individualität auszeichnen.

In Abhängigkeit von der Individualität der Bankdienstleistung steigt meist die Komplexität. Standardisierte Bankdienstleistungen wie die Eröffnung eines Girokontos, Kredit-, Anlage- und Bausparprodukte weisen eine geringe Individualität auf und sind wenig komplex. Eine Differenzierung zu den Wettbewerbern ist bei

¹²⁹ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 24.

¹³⁰ Vgl. Voit (2002), S. 139 f.

¹³¹ Vgl. Zanner (2002), S. 43.

¹³² Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 60.

¹³³ Vgl. Bruhn et al. (2019), S. 66.

¹³⁴ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 24.

¹³⁵ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 10 f.

standardisierten Dienstleistungen nur schwer möglich.¹³⁶ Diese Dienstleistungen sind aufgrund ihrer Immaterialität und der fehlenden individuellen Komponente vollständig digitalisierbar und können verstärkt über Kanäle der IKT bedient werden.¹³⁷

Digitale Bankdienstleistungen sind z. B. Anwendungen des mobilen Bankings, die digitale Kontoeröffnung und -führung, Online-Überweisungen, die digitale Vermögensverwaltung und digitale Kreditabschlüsse.¹³⁸ Eine Bankdienstleistung ist ein digitales Gut, solange der Nutzer keine weitergehende menschliche Unterweisung oder individuelle Beratung erhält. Eine individuelle Beratungsdienstleistung ist hingegen kein digitales Gut, da sie über einen physischen Charakter verfügt. Gleiches gilt für Online-Beratungen und -Schulungen.¹³⁹

Die Komplexität einer Bankdienstleistung ist positiv abhängig von ihrer Individualität, sodass der Beratungsbedarf entsprechend zunimmt.¹⁴⁰ Sobald die Bankdienstleistung einen individuellen Beratungsbedarf erzeugt, ist sie nicht mehr standardisierbar und kann nicht als digitales Gut klassifiziert werden.¹⁴¹ Dies gilt für beratungsintensive Bankdienstleistungen, wie z. B. den Erwerb einer Immobilie, die Vermögensstrukturierung oder das Financial Planning. Diese Dienstleistungen ermöglichen aufgrund ihrer Individualität und Komplexität eine Differenzierung zu den Wettbewerbern.¹⁴² In Abhängigkeit von der Komplexität fällt eine objektive Qualitätsbeurteilung schwer, sodass Bankdienstleistungen in hohem Maße von Vertrauen geprägt sind.¹⁴³

2.1.3 Schlüsselressourcen des Bankgeschäfts

2.1.3.1 Relevanz personenbezogener Daten im Bankgeschäft

Kundendaten und die daraus generierbaren Informationen sind ein zentraler Rohstoff des Bankgeschäfts, der durch die IKT verstärkt wird. Die Erhebung und Auswertung von Kundendaten ist daher von hoher Relevanz.¹⁴⁴

¹³⁶ Vgl. Thomas (2008), S. 19.

¹³⁷ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 17.

¹³⁸ Vgl. Hellenkamp (2016), S. 392; Peters (2010), S. 4.

¹³⁹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 11.

¹⁴⁰ Vgl. Faust (2019), S. 7 f.

¹⁴¹ Vgl. Dapp (2014), S. 6.

¹⁴² Vgl. Räch (2019), S. 229; Schlag (2019), S. 580.

¹⁴³ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 61.

¹⁴⁴ Vgl. Skinner (2014), S. 106.

Dabei divergiert die Datenrelevanz in Abhängigkeit von ihrer Kategorisierung. Reine Produktkonditionen, die frei von persönlichen Daten der Verbraucher sind, weisen eine geringere Relevanz auf als personenbezogene Daten.¹⁴⁵ Die Differenzierung der Daten ist insbesondere für datenschutzrechtliche Aspekte von Bedeutung. Sind die Daten personenbezogen, ist die Erhebung, Verarbeitung¹⁴⁶ und Nutzung datenschutzrechtlich bedeutend und bedarf einer entsprechenden Legitimierung durch den Kunden.¹⁴⁷ Personenbezogene Daten im Sinne der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sind „alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person [...] beziehen; als identifizierbar wird eine natürliche Person angesehen, die direkt oder indirekt, insbesondere mittels Zuordnung zu einer Kennung wie einem Namen, zu einer Kennnummer, zu Standortdaten, zu einer Online-Kennung oder zu einem oder mehreren besonderen Merkmalen identifiziert werden kann, die Ausdruck der physischen, physiologischen, genetischen, psychischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Identität dieser natürlichen Person sind.“¹⁴⁸ Auch für die Abgrenzung der rechtlichen und ökonomischen Analyse ist die Differenzierung zwischen personenbezogenen und nicht-personenbezogenen Daten unerlässlich.¹⁴⁹

Personenbezogene Daten können entweder maschinell erzeugt werden, wie z. B. Informationen über das Such- und Kaufverhalten, Standortdaten, IP-Adresse, URL und gespeicherte Cookies, oder solche Informationen, die von den Kunden selbst zur Verfügung gestellt werden, wie z. B. Kontaktinformationen, demographische Informationen oder Konto- und Zahlungsdaten.¹⁵⁰ Aus der Definition geht zudem hervor, dass auch personenbeziehbare Daten, also Daten, die durch Zusatzinformationen einen unmittelbaren Personenbezug erzeugen, personenbezogene Daten werden.¹⁵¹ Der Begriff „personenbezogene Daten“ erscheint jedoch irreführend, da sich

¹⁴⁵ Vgl. Heiserowski (2019), S. 14.

¹⁴⁶ „Verarbeitung“ bezeichnet jeden mit oder ohne Hilfe automatisierter Verfahren ausgeführten Vorgang oder jede solche Vorgangsreihe im Zusammenhang mit personenbezogenen Daten wie das Erheben, das Erfassen, die Organisation, das Ordnen, die Speicherung, die Anpassung oder Veränderung, das Auslesen, das Abfragen, die Verwendung, die Offenlegung durch Übermittlung, Verbreitung oder eine andere Form der Bereitstellung, den Abgleich oder die Verknüpfung, die Einschränkung, das Löschen oder die Vernichtung; vgl. Art. 4 Nr. 2 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁴⁷ Im Folgenden wird stellvertretend für die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung der Daten nur noch der Terminus Verarbeitung genutzt.

¹⁴⁸ Art. 4 Nr. 1 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁴⁹ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 5.

¹⁵⁰ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 7.

¹⁵¹ Vgl. Witt (2010), S. 6 ff.

ein personenbezogenes Merkmal erst ergibt, wenn Daten interpretiert werden, sie also zu Informationen werden.¹⁵²

Wenn Daten pseudonymisiert¹⁵³ vorliegen, findet die DSGVO in einer abgeschwächten Form Anwendung. Der Verantwortliche berücksichtigt in diesem Fall unter anderem das Vorhandensein geeigneter Garantien - wozu die Pseudonymisierung gehören kann - um festzustellen, ob die Verarbeitung zu einem anderen Zweck als demjenigen, zu dem die personenbezogenen Daten ursprünglich erhoben wurden, vereinbar ist.¹⁵⁴

Anonymisierte Daten unterliegen nicht den Grundsätzen der DSGVO. Anonymisierte Daten sind solche Daten, die sich nicht auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person beziehen, oder personenbezogene Daten, die in einer Weise anonymisiert worden sind, dass die betroffene Person nicht oder nicht mehr identifiziert werden kann.¹⁵⁵ Anonymisierte Daten können ungehindert verarbeitet werden.¹⁵⁶

Universalbanken verfügen historisch über große Datenbestände aus ihren Kundenbeziehungen und der Kunde-Bank-Interaktion. Sie sind daher in einer guten Position, auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen zu können. Die Herausforderung liegt hier in der passgenauen Extrahierung der Daten, um dem Kunden die richtigen Produkte anbieten zu können.¹⁵⁷ Eine Analyse des Kundenverhaltens ist zweckmäßig, um gezielte Maßnahmen zur Bedürfnisbefriedigung zu generieren und damit die Kundenbindung mittelbar zu erhöhen.¹⁵⁸

Die Digitalisierung ermöglicht die Sammlung und Auswertung von Daten und Verhaltensmustern des Kunden, wie z. B. das Zahlungs-, Konsum- und Sparverhalten

¹⁵² Vgl. Jendrian / Weinmann (2010), S. 108.

¹⁵³ „Pseudonymisierung“ definiert die Verarbeitung personenbezogener Daten in einer Weise, dass die personenbezogenen Daten ohne Hinzuziehung zusätzlicher Informationen nicht mehr einer spezifischen betroffenen Person zugeordnet werden können, sofern diese zusätzlichen Informationen gesondert aufbewahrt werden und technischen und organisatorischen Maßnahmen unterliegen, die gewährleisten, dass die personenbezogenen Daten nicht einer identifizierten oder identifizierbaren natürlichen Person zugewiesen werden; vgl. Art. 4 Nr. 5 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁵⁴ Vgl. Art. 6 Abs. 4 lit. e VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁵⁵ Vgl. Erwägungsgrund 26 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁵⁶ Vgl. Neckel / Knobloch (2015), S. 150 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Torrens (2016), S. 232.

¹⁵⁸ Vgl. Arnold (2018), S. 271.

oder dessen Risikoaversion. Anhand dieser Daten kann die Bank das Dienstleistungsangebot individualisieren und auf kundenspezifische Lebensereignisse reagieren.¹⁵⁹ So kann auf Basis der Auswertung dieser Daten geschlossen werden, ob und wann ein Kunde die nächste größere Anschaffung plant. Hierzu kann die Bank dann ein entsprechendes Angebot offerieren.¹⁶⁰ Eine Folge dessen ist die Steigerung der Vertriebseffizienz, da die Kontaktfrequenz zum Kunden im Online Banking deutlich höher ist und der Kunde über diesen Kanal wesentlich einfacher mit individuellen Produktvorschlägen angesprochen werden kann, als über das persönliche Beratungsgespräch. In Abhängigkeit von der persönlichen Präferenz des Kunden können bei Bedarf individuelle Beratungsgespräche zu komplexen Dienstleistungen offeriert werden, aus denen sich Cross Selling Potenziale eröffnen.¹⁶¹

Da der Nutzen abhängig von der Menge und der Qualität der zugrundeliegenden Daten ist, stellt die aggregierte Datennutzung einen Erfolgsfaktor plattformbasierter Geschäftsmodelle dar. Die zielgerichtete Nutzung von Daten kann zu Wohlfahrtsgewinnen führen, indem die Bank diese kontextual verwendet und aus den generierten Informationen konkrete Handlungen ableitet.¹⁶² Diese können in personalisierten Angeboten umgesetzt werden, die für den Kunden nutzenstiftend sind. Es sind jedoch auch Szenarien denkbar, in denen eine nachteilige Preisdifferenzierung zu Wohlfahrtsverlusten führt.¹⁶³

Personenbezogenen Daten kommt somit ein ökonomischer Wert zu, der sich aus den für den einzelnen Nutzer entstehenden individuellen Entscheidungs- und Handlungsoptionen ableiten lässt.¹⁶⁴ Eine exklusive Herrschaft über wettbewerbsrelevante Daten kann eine Marktbarriere für neue Wettbewerber darstellen und dem Dateninhaber Marktmacht verschaffen.¹⁶⁵ Für den Kunden ist die Abwägung der Vor- und Nachteile aus der Freigabe personenbezogener Daten bedeutend. Die Datensouveränität des Kunden wird in der DSGVO manifestiert, sodass es dem Kunden obliegt, zu entscheiden, welche Daten und an wen die Daten weitergegeben werden.¹⁶⁶

¹⁵⁹ Vgl. Brühl (2017), S. 179; Klein (2018), S. 25; Kleine / Jolmes (2019), S. 243.

¹⁶⁰ Vgl. Klein (2018), S. 26.

¹⁶¹ Vgl. Schuster / Hastenteufel (2017), S. 76.

¹⁶² Vgl. Klein (2018), S. 24.

¹⁶³ Vgl. Ehrlich et al. (2015), S. 16.

¹⁶⁴ Vgl. Bernet (2018), S. 140 f.

¹⁶⁵ Vgl. Jentzsch (2018), S. 7.

¹⁶⁶ Vgl. Klein (2018), S. 26.

Dem Kunden obliegt es, ob seine personenbezogenen Daten zukünftig monetarisiert werden. Eine Monetarisierung personenbezogener Daten liegt vor, wenn ein Kunde zusätzliche Daten von sich Preis gibt, die der Bank bisher noch nicht zur Verfügung stehen. Dies können Daten zu spezifischen Interessen oder Vertragsdaten sein. Durch Aggregation mit den bereits vorhandenen Daten ist es der Bank möglich, die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse des Kunden besser zu bedienen.¹⁶⁷ Die Monetarisierung personenbezogener Daten stellt für mehr als 40 Prozent der Verbraucher in Deutschland eine Option dar, wenn sie im Gegenzug von besseren Konditionen profitieren.¹⁶⁸ Fast die Hälfte der deutschen Bankkunden würden für mehr und individuellere Beratungsdienstleistungen, eine schnellere Kreditgenehmigung und günstigere Produkt- und Servicepreise den notwendigen Zugang zu ihren Daten zur Verfügung stellen.¹⁶⁹ Die notwendige Voraussetzung dafür ist ein vertraulicher Umgang mit den personenbezogenen Daten. Ist diese Voraussetzung gegeben, kann die Bank zur Kompensation der Datenmonetarisierung optimierte Angebote offerieren.¹⁷⁰

Sofern Banken garantieren, dass personenbezogene Daten weder an Dritte monetarisiert noch für andere unternehmensfremde Projekte zweckentfremdet werden und der Kunden zustimmt, ist eine Datenanalyse möglich. Eine hierfür mit dem Kunden vereinbarte und dokumentierte Einwilligung schafft die notwendige und vertrauensbildende Transparenz, manifestiert den datenschutzkonformen Umgang mit ebendiesen und stellt die informationelle Selbstbestimmung des Kunden sicher.¹⁷¹ Eine datenschutzrechtliche Einwilligung ermöglicht, dass die aus der Datenanalyse gewonnenen Erkenntnisse mit weiteren Daten angereichert werden können, um personalisierte Produktangebote zu offerieren und den Kundennutzen zu maximieren.¹⁷²

Die Interpretationsmöglichkeiten in Folge der Datenanalyse sinken in Abhängigkeit von der Abstufung, sodass anonyme Daten für Banken und Plattformunternehmen den geringsten Mehrwert generieren. Eine Zuordbarkeit der Daten ist für personalisierte Angebote daher eine zentrale Voraussetzung.¹⁷³ Banken müssen sich daher

¹⁶⁷ Vgl. Bundesverband deutscher Banken e. V. (2018a), S. 5.

¹⁶⁸ Vgl. Fischer (2019c), S. 5.

¹⁶⁹ Vgl. Wunderlich (2017), S. 28.

¹⁷⁰ Vgl. van der Kleij (2016), S. 32.

¹⁷¹ Vgl. Dapp (2015a), S. 15 f.

¹⁷² Vgl. Klein (2018), S. 26.

¹⁷³ Vgl. Dapp (2014), S. 19.

im Spannungsfeld zwischen einem vertraulichen und datenschutzrechtlich konformen Umgang mit Kundeninformationen und einer verstärkten Informationsanalyse positionieren.¹⁷⁴

2.1.3.2 Datenschutz im Bankgeschäft

Die Nutzung personenbezogener Daten für Analyse- und Marketingzwecke bedarf einer sorgfältigen datenschutzrechtlichen Prüfung. Nur wenn eine datenschutz- und bankaufsichtskonforme Verwendung gegeben ist, können personenbezogene Daten entsprechend genutzt werden.¹⁷⁵

Der Datenschutz ist dabei von der Datensicherheit zu trennen. Der Datenschutz verfolgt die Intention, den Bürger vor unerwünschten Folgen einer zweckwidrigen Verarbeitung seiner personenbezogenen Daten zu schützen.¹⁷⁶ Die Datensicherheit thematisiert im Gegensatz dazu den Schutz der gespeicherten Daten vor Beeinträchtigungen durch höhere Gewalt, menschliche und technische Fehler sowie Missbrauch.¹⁷⁷ Der Datenschutz setzt somit die Gewährleistung der Datensicherheit voraus.¹⁷⁸

Die DSGVO harmonisiert den Datenschutz im Geltungsraum der Europäischen Union und löst das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)¹⁷⁹ als gültigen Rechtsrahmen zur Nutzung und Verarbeitung personenbezogener Daten ab.¹⁸⁰ Der europäische Gesetzgeber hat sich bei der Ausgestaltung der DSGVO jedoch am BDSG orientiert.¹⁸¹ Das BDSG behält nur im Rahmen von Öffnungsklauseln Gültigkeit, in denen den nationalen Gesetzgebern die Möglichkeit eingeräumt wird, eigene Regelungen zu erlassen.¹⁸² Das Datenschutzrecht schützt, wie in Kapitel 2.1.3.1 dargestellt, die in den Daten enthaltenen Informationen, welche sich mit einer Person in Beziehung setzen lassen, nicht die Daten als solche.¹⁸³

¹⁷⁴ Vgl. Hellenkamp (2016), S. 390.

¹⁷⁵ Vgl. Klein (2018), S. 27.

¹⁷⁶ Vgl. Heiserowski (2019), S. 12.

¹⁷⁷ Vgl. Witt (2010), S. 3 ff.

¹⁷⁸ Vgl. Witt (2010), S. 41 f.

¹⁷⁹ Bundesdatenschutzgesetz Artikel 1 des Gesetzes vom 30.06.2017 (BGBl. I S. 2097), in Kraft getreten am 25.05.2018.

¹⁸⁰ Vgl. Bornemann / Brandes (2018), S. 372.

¹⁸¹ Vgl. Militzer (2018), S. 20.

¹⁸² § 1 Abs. 5 BDSG.

¹⁸³ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 36 f.

Jede Verarbeitung personenbezogener Daten bedarf einer Rechtsgrundlage. Für Banken liegen häufig spezialgesetzliche Regelungen vor, die gegenüber der DSGVO Vorrang haben. So ist die Dokumentation eines amtlichen Lichtbildausweises eines potenziellen Neukunden zwar eine Verarbeitung personenbezogener Daten, spezialgesetzliche Regelungen des Geldwäschegesetzes (GWG) erfordern diese Aufzeichnungspflicht jedoch. Die Verarbeitung personenbezogener Daten ist auch dann rechtmäßig, wenn sie zur Durchführung eines Vertrags erforderlich ist. Dies ist z. B. der Fall, wenn das Girokonto eines Kunden auch sein Lohn- und Gehaltskonto ist.¹⁸⁴ Die Bank verarbeitet auch Informationen über das Nettoeinkommen und das Arbeitsverhältnis des Kunden. Des Weiteren dürfen Banken die personenbezogenen Daten der Kunden auch dann verarbeiten, wenn dies für die Wahrung der berechtigten Interessen der Bank oder eines Dritten erforderlich ist und nicht die berechtigten Interessen des Kunden im konkreten Fall überwiegen.¹⁸⁵

Ergänzend zu den spezialgesetzlichen Regelungen sind die Vorgaben der DSGVO rechtlich bindend. Neben der Definition personenbezogener Daten sind im Rahmen dieser Arbeit die in der DSGVO formulierten Grundsätze bedeutend. Diese Grundsätze sind die Zweckbindung und die Datenminimierung. Für Banken bedeutet das, dass personenbezogene Daten nur für festgelegte, eindeutige und legitime Zwecke erhoben und weiterverarbeitet werden dürfen und zu diesen Zwecken angemessen sein müssen, sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt sein müssen.¹⁸⁶ Weiterhin wird auch das Löschen personenbezogener Daten in der DSGVO geregelt. Banken dürfen personenbezogene Daten nur solange speichern, wie es für die Zwecke, für die sie verarbeitet werden, erforderlich ist. Das „Speichern“ bezeichnet das Erfassen und Aufbewahren von Daten auf einem Datenträger, um diese Daten in der Folge nutzen zu können. Personenbezogene Daten sind gemäß DSGVO zu löschen, wenn kein Recht mehr zur Speicherung besteht.¹⁸⁷ Dies kann aus rechtlicher und IT-seitiger Perspektive große Herausforderungen mit sich bringen, da Banken aufgrund von handels-, gesellschafts- und steuerrechtlichen Vorschriften diversen Aufbewahrungspflichten unterliegen. In der

¹⁸⁴ Vgl. Art. 6 Abs. 1 lit. b, c, f VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁸⁵ Vgl. Militzer (2018), S. 21.

¹⁸⁶ Vgl. Art. 5 Abs. 1 lit. b, c VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁸⁷ Vgl. Art. 5 Abs. 1 lit. e VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

Vergangenheit wurden personenbezogene Daten daher gar nicht oder erst nach langer Zeit gelöscht. Dieses Vorgehen ist durch Artikel 5 der DSGVO nicht mehr erlaubt.¹⁸⁸

Artikel 6 der DSGVO legt das Verbot mit Erlaubnisvorbehalt als Grundprinzip fest. Außer in den dort geregelten Fällen ist die Verarbeitung personenbezogener Daten nicht zulässig. Somit ist die Einwilligung des Kunden für die Verarbeitung seiner personenbezogenen Daten Voraussetzung. Diese muss freiwillig und in unmissverständlicher Weise vorliegen.¹⁸⁹

Die DSGVO legt einen starken Fokus auf die Erhöhung der Transparenz. Banken müssen ihre Kunden bei der Erhebung personenbezogener Daten über den Zweck und die Rechtsgrundlage der Verarbeitung sowie die Dauer der Speicherung der Daten informieren. Diese Vorgaben sollen eine faire und transparente Verarbeitung sicherstellen.¹⁹⁰ Werden personenbezogene Daten nicht direkt erhoben, sondern über Dritte bezogen, muss den Betroffenen dies unter Nennung der Datenquelle mitgeteilt werden.¹⁹¹ Gleichzeitig muss der Kunde darüber aufgeklärt werden, ob eine Weitergabe seiner Daten an Dritte erfolgt und wenn ja, zu welchem Zweck und auf welcher Grundlage.¹⁹² Für Verbraucher erhöht sich die Transparenz dadurch deutlich, da Unternehmen Datenkäufe bisher weitgehend unerkannt tätigen konnten.¹⁹³

Zusätzlich haben Verbraucher einen Anspruch auf ein umfassendes Auskunftsrecht. Dieser Anspruch beinhaltet die Auskunft über sie gespeicherten personenbezogenen Daten. Die Auskunft umfasst u. a. auch den Zweck und die Dauer der Verarbeitung sowie die Empfänger, denen die personenbezogenen Daten offengelegt wurden. Der Verbraucher kann die Übermittlung einer Kopie dieser Daten verlangen.¹⁹⁴

¹⁸⁸ Vgl. Durmus et al. (2019), S. 787; Militzer (2018), S. 23.

¹⁸⁹ Vgl. Art. 4 Abs. 11 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁹⁰ Vgl. Art. 13 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁹¹ Vgl. Art. 14 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁹² Vgl. Militzer (2018), S. 21 f.

¹⁹³ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 55 f.

¹⁹⁴ Vgl. Art. 15 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

Verbraucher können zudem die Löschung ihrer personenbezogenen Daten verlangen. Das Recht auf Löschung setzt an den genannten Grundsätzen der Zweckbindung und Datenminimierung an und kann aus verschiedenen Gründen erfolgen. Möglichkeiten des Betroffenen, von diesem Recht Gebrauch zu machen, ergeben sich z. B., wenn die Speicherung der Daten nicht mehr notwendig ist oder der Betroffene die Einwilligung zur Datenverarbeitung widerrufen hat.¹⁹⁵ Dies entspricht einem Opt-out Modell, da der Verbraucher aktiv widerrufen muss.¹⁹⁶

Die Nutzung von Kundendaten für werbliche Zwecke ist für Banken von hoher Relevanz, um ihre Dienstleistungen (potenziellen) Kunden anzubieten. Ohne Verarbeitung oder Nutzung personenbezogener Daten ist dies nicht möglich. Je besser eine Werbung auf den Adressaten zugeschnitten ist, umso höher ist die Erfolgsquote und umso mehr führt dies beim Werbeempfänger zu einer Erkenntnisbereicherung. Die DSGVO macht aufgrund des Rechts der informationellen Selbstbestimmung eine Verwendung personenbezogener Daten für Werbezwecke von der Einwilligung des Kunden abhängig. Eine Ausnahme macht der Gesetzgeber für Werbe- und Marketingzwecke bei Bestandskunden. Die Eigenwerbung einer Bank unter Nutzung ihrer Kundendaten ist rechtlich zulässig, wenn eine maßgebliche und angemessene Beziehung zwischen der betroffenen Person und der Bank besteht.¹⁹⁷

Im Rahmen des Rechts der informationellen Selbstbestimmung wird Verbrauchern ein Widerspruchsrecht zur Nutzung personenbezogener Daten bei der werblichen Kundenansprache eingeräumt. Wird einer Verarbeitung für Zwecke der Direktwerbung widersprochen, dürfen die personenbezogenen Daten nicht mehr für diese Zwecke verarbeitet werden.¹⁹⁸ Zusätzlich obliegt es dem Verbraucher, zu entscheiden, welche Kanäle für Werbezwecke genutzt werden dürfen.¹⁹⁹ Für eine werbliche Ansprache über Telemedien galt bis zur Einführung der DSGVO das Telemediengesetz (TMG) als rechtlicher Rahmen des Datenschutzes im Onlinebereich. Der Datenschutz, der im TMG in den §§ 11-15a geregelt wurde, fällt in weiten Teilen in den Anwendungsbereich der DSGVO, sodass diese vorzuziehen ist. Die DSGVO

¹⁹⁵ Vgl. Art. 17 Abs. 1 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁹⁶ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 55 f.

¹⁹⁷ Vgl. Erwägungsgrund 47 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁹⁸ Vgl. Art. 21 Abs. 2 und 3 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹⁹⁹ Vgl. Weichert (2015), S. 19.

regelt also auch die Verarbeitung personenbezogener Daten im Bereich der elektronischen Kommunikation.²⁰⁰

Abzugrenzen von der Werbetätigkeit ist die Beratungstätigkeit. Letztere basiert auf dem ausdrücklichen Wunsch des Verbrauchers. Daraus resultiert ein zweiseitiger Kommunikationsprozess, in dem der Verbraucher personenbezogene Daten preisgibt. Auch bei der Beratungstätigkeit sind jedoch die Interessen des Verbrauchers zu schützen, sodass die Daten nicht ohne Einwilligung für andere Zwecke genutzt werden dürfen.²⁰¹

Die DSGVO stärkt das Recht des Verbrauchers an seinen personenbezogenen Daten. Der Verbraucher hat das Recht, die ihn betreffenden personenbezogenen Daten, die einem Verantwortlichen bereitgestellt wurden, in einem strukturierten, gängigen und maschinenlesbaren Format zu erhalten. Gleichzeitig wird ihm das Recht eingeräumt, diese Daten einem anderen Verantwortlichen zu übermitteln, ohne Behinderung durch den Verantwortlichen, dem die personenbezogenen Daten ursprünglich bereitgestellt wurden.²⁰² Die Übertragung personenbezogener Daten wird unter der Voraussetzung der technischen Umsetzbarkeit für den Verbraucher deutlich vereinfacht.²⁰³

Ein datenschutzrechtlich konformer Umgang mit personenbezogenen Daten ist für die Vertrauensbildung der Verbraucher substanziell, da die Verarbeitung personenbezogener Daten oft mit Bedenken einhergeht.²⁰⁴ Gleichzeitig ist dieser auch im Interesse der Bank, da dies die Grundlage für eine langfristige Kundenbindung bildet.²⁰⁵ Der Schutz personenbezogener Daten ist für Kunden von hoher Relevanz. Ein Großteil der Kunden gibt im Internet nur die für die Nutzung erforderlichen Daten frei. Auch im Umgang mit personenbezogenen Daten zeigt sich ein Unterschied zwischen den Generationen. Während bei den Digital Natives jeder Fünfte

²⁰⁰ Vgl. Konferenz der unabhängigen Datenschutzaufsichtsbehörden des Bundes und der Länder (2019), S. 2 f.

²⁰¹ Vgl. Weichert (2015), S. 19.

²⁰² Vgl. Art. 20 Abs. 1 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

²⁰³ Vgl. Art. 20 Abs. 2 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

²⁰⁴ Vgl. Jentzsch (2017), S. 27.

²⁰⁵ Vgl. Weichert (2015), S. 18.

sämtliche Daten freigibt, die angefragt werden, liegt der Anteil bei den Digital Immigrants nur bei 5 Prozent. Jüngere Kunden gehen tendenziell weniger restriktiv mit ihren personenbezogenen Daten um als ältere.²⁰⁶

Die Anforderungen des Datenschutzes stellen einen Wettbewerbsfaktor dar, den Banken, die traditionell über Kompetenzen im datenschutzrechtlich adäquaten Umgang mit personenbezogenen Daten verfügen, für sich nutzen können. Da der Stellenwert des Datenschutzes bei den Kunden hoch ist, sollten Banken diese Kompetenz kommunizieren.²⁰⁷ Auch besteht die Gefahr des Kundenverlustes in Folge eines sorglosen Umgangs mit personenbezogenen Daten. Eine Missachtung des Datenschutzes zieht eine negative Beeinflussung der Vertrauensbeziehung nach sich.²⁰⁸

2.1.3.3 Datensicherheit im Bankgeschäft

Die Datensicherheit ist in der DSGVO in drei Abstufungen geregelt.²⁰⁹ Die erste Stufe stellt der Grundsatz der Sicherheit da. Dieser besagt, dass personenbezogene Daten in einer Weise zu verarbeiten sind, dass eine angemessene Sicherheit gewährleistet ist. Dies beinhaltet den Schutz vor unbefugter und unrechtmäßiger Verarbeitung und vor unbeabsichtigtem Verlust, unbeabsichtigter Zerstörung oder unbeabsichtigter Schädigung durch geeignete technische und organisatorische Maßnahmen. Der Fokus liegt auf einem integren und vertraulichen Umgang mit personenbezogenen Daten. Zudem muss die Bank gewährleisten, dass der Grundsatz der Sicherheit eingehalten wird. Sie unterliegt der Rechenschaftspflicht.²¹⁰

Die zweite Stufe beschreibt die verschiedenen sicherheitsrelevanten Vorgaben. Die Bank muss unter Berücksichtigung der Art, des Umfangs, der Umstände und des Zwecks der Verarbeitung geeignete technische und organisatorische Maßnahmen umsetzen, um die Rechte und Freiheiten natürlicher Personen sicherzustellen. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Schwere der Risiken. Der Verantwortliche muss zudem einen Nachweis

²⁰⁶ Vgl. Postbank (2019), S. 1.

²⁰⁷ Vgl. Dapp (2017), S. 375; Weichert (2015), S. 20.

²⁰⁸ Vgl. Feri et al. (2016), S. 145.

²⁰⁹ Vgl. Schneider (2019), S. 250.

²¹⁰ Vgl. Art. 5 Abs. 1 lit. F und Abs. 2 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

der Sicherstellung erbringen.²¹¹ Konkretisiert werden die Vorgaben durch Regelungen zur Technikgestaltung und durch datenschutzfreundliche Voreinstellungen.²¹²

Die dritte Stufe regelt die interne und technische Sicherheit der Verarbeitung. Die DSGVO sieht vor, dass der Verantwortliche unter Berücksichtigung des Stands der Technik und der Implementierungskosten geeignete technische und organisatorische Maßnahmen treffen muss, um ein Schutzniveau zu gewährleisten, das dem Risiko angemessen ist. Diese Maßnahmen umfassen unter anderem die Pseudonymisierung und Verschlüsselung personenbezogener Daten sowie die Fähigkeit, die Vertraulichkeit, Integrität, Verfügbarkeit und Belastbarkeit der Systeme und Dienste im Zusammenhang mit der Verarbeitung auf Dauer sicherzustellen. Der Verantwortliche muss gewährleisten, dass die Verfügbarkeit der personenbezogenen Daten und der Zugang zu ihnen infolge eines physischen oder technischen Zwischenfalls rasch wiederhergestellt wird und ein Verfahren vorliegt, das zur regelmäßigen Überprüfung, Bewertung und Evaluierung der Wirksamkeit der technischen und organisatorischen Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit der Verarbeitung geeignet ist. Banken müssen somit in Abhängigkeit von der Schwere des möglichen Schadens und der Eintrittswahrscheinlichkeit unterschiedliche Schutzniveaus gewährleisten.²¹³

Die DSGVO regelt auch die Verarbeitung personenbezogener Daten, wenn die Bank Outsourcing betreibt. Sie überträgt beim Outsourcing Aufgaben und Dienstleistungen an Dritte. Die vorrangige Intention des Outsourcings liegt in der Reduktion der Kosten in Folge einer Spezialisierung. Zugleich kann sich die Bank auf ihre Kernkompetenzen fokussieren.²¹⁴ Wenn Outsourcing betrieben wird, muss die Bank als „Verantwortlicher“ Garantien dafür bieten, dass sie nur auf Outsourcingnehmer als „Auftragsverarbeiter“²¹⁵ zurückgreift, die geeignete technische und organisatorische Maßnahmen durchführen, dass die Verarbeitung im Einklang mit den Anforderungen der DSGVO erfolgt und der Schutz der Rechte der betroffenen

²¹¹ Vgl. Art. 24 Abs. 1 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

²¹² Vgl. Art. 25 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

²¹³ Vgl. Art. 32 Abs. 1 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

²¹⁴ Vgl. Köhler (2014a), S. 12 ff.

²¹⁵ Als „Auftragsverarbeiter“ wird eine natürliche oder juristische Person, Behörde, Einrichtung oder andere Stelle, die personenbezogene Daten im Auftrag des Verantwortlichen verarbeitet, bezeichnet, vgl. Art. 4 Abs. 8 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

Person gewährleistet ist.²¹⁶ Die Bank muss also sicherstellen, dass auch die Drittanbieter die Datensicherheit gewährleisten.²¹⁷

Neben den Vorgaben der DSGVO unterliegen Banken auch den Anforderungen des Gesetzes über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSIG)²¹⁸. Banken sind als Betreiber kritischer Infrastrukturen verpflichtet, angemessene organisatorische und technische Vorkehrungen zur Vermeidung von Störungen der Verfügbarkeit, Integrität, Authentizität und Vertraulichkeit ihrer informationstechnischen Systeme, Komponenten oder Prozesse zu treffen, die für die Funktionsfähigkeit der von ihnen betriebenen kritischen Infrastrukturen maßgeblich sind. Dabei soll der Stand der Technik eingehalten werden. Organisatorische und technische Vorkehrungen sind angemessen, wenn der dafür erforderliche Aufwand nicht außer Verhältnis zu den Folgen eines Ausfalls oder einer Beeinträchtigung der betroffenen kritischen Infrastruktur steht.²¹⁹ Die Vorgaben der DSGVO aus Art. 32 Abs. 1 weisen also ein hohes Maß an Übereinstimmung zu denen des § 8a BSIG auf, betreffen jedoch konkret personenbezogene Daten.²²⁰ Die Betreiber kritischer Infrastrukturen müssen zudem mindestens alle zwei Jahre die Erfüllung der Anforderungen auf geeignete Weise nachweisen. Der Nachweis kann in Form von Sicherheitsaudits, Prüfungen oder Zertifizierungen erfolgen.²²¹

Banken müssen auch die bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) einhalten.²²² Die BAIT sind ein Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), das die gesetzlichen Anforderungen des § 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 4 und 5 Kreditwesengesetz (KWG)²²³ umsetzt. Die BAIT konkretisieren die Anforderungen an eine angemessene personelle und technisch-organisatorische Ausstattung des Instituts, sodass die Integrität, Verfügbarkeit, Authentizität und die Vertraulichkeit der Daten gewährleistet ist. Zudem sehen die BAIT die Festlegung eines angemessenen Notfallkonzepts für IT-Systeme vor. Ziel des Rundschreibens

²¹⁶ Vgl. Art. 28 Abs. 1 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

²¹⁷ Vgl. Im Brahm (2019), S. 588.

²¹⁸ Gesetz über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2821), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 23. Juni 2017 (BGBl. I S. 1885) geändert worden ist.

²¹⁹ § 8a Abs. 1 BSIG.

²²⁰ Vgl. Schneider (2019), S. 276.

²²¹ § 8a Abs. 3 BSIG.

²²² Rundschreiben 10/2017 (BA) in der Fassung vom 14.09.2018.

²²³ Kreditwesengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2776), das zuletzt durch Artikel 267 der Verordnung vom 19. Juni 2020 (BGBl. I S. 1328) geändert worden ist.

ist die Verbesserung der Informationssicherheit und der IT-Infrastruktur in Banken.²²⁴

Die hohen regulatorischen Hürden im Bereich der Datensicherheit und des Datenschutzes stellen einen Wettbewerbsfaktor dar, in dem traditionelle Banken einen komparativen Vorteil gegenüber neuen Wettbewerbern innehaben, da sie diese Vorgaben bereits erfüllen.²²⁵ Um diesen Vorteil nutzen zu können, bedarf es einer angemessenen Infrastruktur, die weder einen Datenmissbrauch, noch eine Veräußerung von Daten an Dritte zulässt. Diese würde sich, neben den rechtlichen Folgen einer Nichteinhaltung der Vorgaben in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit in Form der nicht autorisierten Weitergabe personenbezogener Daten, auch negativ auf die Vertrauensbeziehung zwischen Unternehmen und Kunde auswirken. Daher fußt eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Bank und Kunde auf einem adäquaten Umgang mit personenbezogenen Daten.²²⁶

Die Fortschritte in der IKT und die verstärkte Relevanz von Daten in der Internetökonomie haben eine Überprüfung und Überarbeitung der Datenschutzgesetze der Europäischen Union erforderlich gemacht, die in den Vorgaben der DSGVO manifestiert wurden.²²⁷ Auch in der medialen Öffentlichkeit hat das Thema Datensicherheit, insbesondere in Anbetracht der Datenpraktiken der BigTech, an Relevanz gewonnen.²²⁸

Gegenüber diesen potenziellen Wettbewerbern verfügen Banken bei den Themen Datenschutz und Datensicherheit über einen Vertrauensvorsprung. 60 Prozent der Deutschen geben an, dass sie überzeugt sind, dass ihre personenbezogenen Daten bei Banken gut vor Zugriffen Dritter geschützt sind. Bei FinTech liegt dieser Wert bei 17 Prozent und bei BigTech bei 10 Prozent.²²⁹ Die Relevanz der Datensicherheit divergiert dabei zwischen den verschiedenen Generationen. Jüngere Kunden sind im Umgang mit persönlichen Daten vergleichsweise weniger sorglos, geben diese häufiger preis und schätzen zugleich die Datensicherheit im Internet höher ein als ältere Kunden. Bei dieser Kundengruppe genießen BigTech im Bereich Datensicherheit ein ähnlich hohes Vertrauen wie traditionelle Banken.²³⁰

²²⁴ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2018), S. 8.

²²⁵ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 37 f.; Dapp (2014), S. 33.

²²⁶ Vgl. Paul et al. (2016), S. 643 f.

²²⁷ Vgl. European Data Protection Supervisor (2018), S. 1.

²²⁸ Vgl. Dapp (2015a), S. 13 f.

²²⁹ Vgl. Bundesverband deutscher Banken e. V. (2017a), S. 6.

²³⁰ Vgl. Bundesverband deutscher Banken e. V. (2018b), S. 11; Paul et al. (2016), S. 632.

2.1.3.4 Vertrauen im Bankgeschäft

Die Besonderheiten von Bankdienstleistungen und die Relevanz des Schutzes personenbezogener Daten bedingen, dass dem Vertrauen im Bankgeschäft eine außerordentliche Relevanz zuteil wird.²³¹ Die teils hohe Komplexität und Abstraktheit der Bankdienstleistungen erschwert dem Kunden eine objektive Qualitätsbeurteilung, sodass Bankdienstleistungen in hohem Maße von Vertrauen geprägt sind. Für den Kunden geht mit der Komplexität eine erhöhte Unsicherheit der Qualität einher, sodass der Erklärungsbedarf steigt.²³² Die zeitliche Diskrepanz von Leistung und Gegenleistung verstärken zudem die Unsicherheit von Bankdienstleistungen.

Da es sich Bankdienstleistungen oft um Entscheidungen mit hoher finanzieller Tragweite handelt, können falsche Entscheidungen potenziell mit erheblichen Schäden einhergehen. Daher ist der Aufbau von Vertrauen ein zentrales Element der Kunde-Bank-Beziehung.²³³

Vertrauen ist ein psychologischer Zustand, in dem sich der Vertrauensgeber aufgrund positiver Erwartungen auf den Vertrauensnehmer verlässt, mit der Möglichkeit verletzt zu werden. Der Vertrauensgeber erwartet, dass der Vertrauensnehmer so handelt, dass der Vertrauensgeber nicht benachteiligt wird.²³⁴ Vertrauen ist dann notwendig, wenn zukünftige Entwicklungen nur eingeschränkt antizipierbar und somit unsicher sind. Wenn der Kunde als Vertrauensgeber die Wahrnehmung entwickelt, dass die Bank als Vertrauensnehmer in seinem Sinne handelt, wird er auch zukünftig der Bank vertrauen.²³⁵ Da ein enttäushtes Vertrauen mit negativen Konsequenzen einhergeht, steigt die Relevanz einer Vertrauensbeziehung in Abhängigkeit von der Tragweite der Entscheidung.²³⁶

Das Vertrauen des Kunden in die Bank als Geschäftspartner ist aufgrund der Besonderheiten von Bankdienstleistungen wettbewerbsrelevant.²³⁷ Vertrauen ist eine unverzichtbare Prämisse für die Entstehung, den Erhalt und den Ausbau einer Kundenbeziehung.²³⁸ Kunden müssen Vertrauen in die Integrität, Kompetenz und das Wohlwollen des Geschäftspartners haben. Insbesondere in Situationen, die durch

²³¹ Vgl. Waschbusch et al. (2018), S. 98.

²³² Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 61.

²³³ Vgl. Friedman et al. (2000), S. 34 f.

²³⁴ Vgl. Rousseau et al. (1998), S. 395.

²³⁵ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 125 f.

²³⁶ Vgl. Osterloh / Weibel (2006), S. 35.

²³⁷ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 25.

²³⁸ Vgl. Waschbusch et al. (2018), S. 50 f.

Unsicherheit und Abhängigkeit vom Geschäftspartner gekennzeichnet sind, ist Vertrauen ein entscheidender Faktor. Der Kunde muss sich darauf verlassen können, dass die Bank ihre Verpflichtungen erfüllt und opportunistisches Verhalten unterlässt. Vertrauen führt dazu, dass sich die wahrgenommene Unsicherheit des Kunden reduziert.²³⁹

Vertrauen entsteht in einem langfristigen Prozess und fußt meist auf persönlichen und sozialen Kontakten.²⁴⁰ Ein entscheidendes Merkmal zur Auswahl einer Bank aus Perspektive des Kunden ist das Gefühl von Vertrauen, das zum Großteil aus dem persönlichen Kontakt resultiert.²⁴¹ Der Mehrwert der persönlichen Beratung ist abhängig von der Komplexität der Dienstleistung. Je komplexer und abstrakter die Dienstleistung, desto stärker ist sie mit einer Qualitätsunsicherheit verknüpft und desto höher ist die Relevanz einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Kunde und Bank.²⁴² Der Kunde ist auf die Empfehlung und Einschätzung des Beraters angewiesen, sodass er ihm zu einem gewissen Grad vertrauen muss.²⁴³ Der Berater erfüllt die Funktion eines Lotsen, der den Kunden bei komplexen Entscheidungen mit hoher finanzieller Tragweite unterstützt.²⁴⁴

Durch persönliche Erfahrungen wird das Vertrauen in die Bank im allgemeinen und in den Berater im speziellen manifestiert.²⁴⁵ Den Kundenberatern kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da das Beratungsgespräch zumindest bei komplexen Dienstleistungen den zentralen Kontaktpunkt mit dem Kunden darstellt, über den Vertrauen generiert und aufgebaut werden kann. Der Aufbau von Vertrauen steht daher in direktem Zusammenhang zur Bewertung der Beratung durch den Kunden.²⁴⁶ Kunden präferieren es, einen Berater zu haben, zu dem sie über eine langfristige Bindung verfügen und der sie bei ihren Entscheidungen begleitet.²⁴⁷

Die Beziehung zwischen Kunde und Bank basiert auf der zwischenmenschlichen Beziehung innerhalb der Beratung, in der das interpersonelle Vertrauen von hoher Relevanz ist. Der Kunde differenziert meist nicht zwischen dem Vertrauen in den

²³⁹ Vgl. Hoffmann et al. (2014), S. 139; Osterloh / Weibel (2006), S. 70.

²⁴⁰ Vgl. Clement et al. (2019), S. 194 f.

²⁴¹ Vgl. Sprenger (2017), S. 22.

²⁴² Vgl. Meisner (2017), S. 61.

²⁴³ Vgl. Waschbusch et al. (2018), S. 53 ff.

²⁴⁴ Vgl. Wiechers (2013), S. 90.

²⁴⁵ Vgl. Nguyen (2020), S. 229.

²⁴⁶ Vgl. Waschbusch et al. (2018), S. 70.

²⁴⁷ Vgl. Sprenger (2017), S. 21.

Berater und dem Vertrauen in die Bank, sodass der Berater als Kontaktpunkt auch für den Aufbau des Vertrauens gegenüber der Bank dient.²⁴⁸

Da eine qualitative Beurteilung der Bankdienstleistung oft erst ex post möglich ist, muss die Bank das Vertrauen des Kunden gewinnen. Neben dem Aufbau von Vertrauen in Form einer langfristigen Beziehung kann auch die Marke als vertrauensbildendes Merkmal genutzt werden. Zwar ist die Markenbindung in jüngeren Generationen rückläufig, dennoch kann die Marke einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, insbesondere bei komplexen Bankdienstleistungen, darstellen.²⁴⁹

Zudem ist das Thema Vertrauen differenziert zu betrachten. Das Vertrauen gegenüber der Bankenbranche und der eigenen Bank differiert teils stark. Während lediglich etwas mehr als die Hälfte der Deutschen großes oder sehr großes Vertrauen in die Branche bekundet, haben über 85 Prozent ein großes oder sehr großes Vertrauen in die eigene Bank. Ähnlich groß ist die Zufriedenheit mit der eigenen Bank.²⁵⁰ Zugleich zeigt das Meinungsbild, dass eine Diskrepanz zwischen der eigenen Beurteilung der Branche und der wahrgenommenen Meinung zu Banken in der Bevölkerung vorliegt. Nur jeder Vierte ist der Auffassung, dass die Branche einen guten oder sehr guten Ruf hat. Vertrauen unterscheidet sich zwischen dem Vertrauen in die Bankenbranche, in die eigene Bank und in die persönliche Beratung. Je näher die Frage der persönlichen Erfahrung mit der eigenen Bank anknüpft, desto positiver ist die Einstellung der Kunden.²⁵¹ Darüber hinaus zeigt sich, dass besonders die Regionalbanken ein größeres Vertrauen als private Großbanken, Direktbanken und FinTech genießen.²⁵²

²⁴⁸ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 25; Waschbusch et al. (2018), S. 98 f.

²⁴⁹ Vgl. Betsch / Thomas (2005), S. 42 ff.; Seidl (2017), S. 471 f.; Sprenger (2017), S. 21.

²⁵⁰ Vgl. Bundesverband deutscher Banken e. V. (2017b), S. 6.

²⁵¹ Vgl. Bundesverband deutscher Banken e. V. (2016), S. 2.

²⁵² Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2019a), S. 26; Statista (2017), S. 1.

2.2 Der Einfluss der Digitalisierung auf Universalbanken

2.2.1 Charakteristika von Universalbanken

2.2.1.1 Begriffliche Einordnung von Universalbanken

Für Banken gibt es keine vorherrschende Definition, da die Rahmenbedingungen der Betätigungsfelder einem fortwährenden Änderungsprozess unterliegen. Eine Begriffsabgrenzung kann jedoch in Form einer juristischen und einer ökonomischen Sichtweise vorgenommen werden.

Aus juristischer Perspektive ist das KWG für die operative Ausgestaltung einer Bank bedeutsam. Eine Definition findet auf Basis der Geschäfte statt, die eine Bank tätigt.²⁵³ Gemäß § 1 Abs. 1 Satz 1 KWG sind Kreditinstitute Unternehmen, die Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert. Bankgeschäfte sind beispielweise Einlagengeschäfte, Kreditgeschäfte, Diskontgeschäfte, Finanzkommissionsgeschäfte, Depotgeschäfte, Garantiesgeschäfte, Scheckeinzugsgeschäfte, Wechselgeschäfte, Reisescheckgeschäfte und Emissionsgeschäfte.²⁵⁴

Die Bezeichnung „Bank“ ist ein rechtsgeschützter Begriff, den gemäß § 39 Abs. 1 Satz 1 KWG nur Kreditinstitute nutzen dürfen, die eine Erlaubnis gemäß § 32 KWG besitzen, oder eine Zweigniederlassung eines Unternehmens mit Sitz in einem anderen Staat des Europäischen Wirtschaftsraums gemäß § 53b KWG sind. Damit eine Bank sämtliche in § 1 Abs. 1 Satz 2 KWG aufgeführten Bankgeschäfte vornehmen darf, ist die Beantragung einer Vollbanklizenz erforderlich.²⁵⁵ Banken, die sich auf die Erbringung einzelner Bankgeschäfte konzentrieren, können eine Teilbanklizenz beantragen. Ohne Banklizenz ist die Erbringung von Bankgeschäften nicht gestattet. Mit einer Vollbanklizenz gehen zugleich umfassende Regulierungspflichten einher, die zur Stabilität des Bankensystems beitragen sollen.²⁵⁶

Aus ökonomischer Perspektive stellen Banken Intermediäre dar, die insbesondere die Fristen-, Risiko- und Losgrößentransformation ermöglichen.²⁵⁷ Weiterhin zählt

²⁵³ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 5 f.

²⁵⁴ Vgl. § 1 Abs. 1 Satz 2 KWG.

²⁵⁵ Vgl. § 32 Abs. 1 Satz 1 KWG.

²⁵⁶ Vgl. Alt / Puschmann (2016), S. 10.; dazu ausführlich Kapitel 2.3.1.1.

²⁵⁷ Dazu ausführlich Kapitel 2.2.2.

zu ihren Aufgaben, die Kapitalallokation innerhalb der Volkswirtschaft zu moderieren. Durch eine effiziente Allokation ermöglichen Banken eine Steigerung der Produktivität.²⁵⁸

In Deutschland ist das Finanzsystem bankbasiert, da den Banken eine zentrale Rolle in der Kapitalallokation zukommt.²⁵⁹ Ein Großteil der Vermögensbildung der Haushalte sowie der Unternehmensfinanzierung werden über Banken realisiert. Die Kapitalmärkte spielen in diesem System eine untergeordnete Rolle. Davon abzugrenzen ist das marktbasiertere Finanzsystem, in denen die privaten Haushalte und Unternehmen verstärkt auf Kapitalmarktprodukte zugreifen. Dieses System ist vorwiegend im angelsächsischen Raum zu finden.²⁶⁰

Das bankbasierte Finanzsystem in Deutschland lässt sich in Universalbanken und Spezialbanken untergliedern, die sich in ihrer Struktur voneinander unterscheiden. Während Universalbanken eine Vielzahl von Bankgeschäften im Sinne des § 1 Abs. 1 Satz 2 KWG ausüben, fokussieren sich Spezialbanken auf bestimmte Bankgeschäfte. Für Universalbanken hat das Kredit- und Einlagengeschäft einen hohen Stellenwert.²⁶¹ Neben diesen Bankgeschäften bieten Universalbanken aber auch Leistungen an, die traditionell nicht zu den Bankdienstleistungen gezählt werden. Beispiele für solche Leistungen sind Versicherungsleistungen, die Immobilienvermittlung und Beratungsleistungen für Unternehmen.²⁶² Universalbanken verfolgen somit häufig eine Allfinanzstrategie. Ziel dieser Strategie ist es, durch Bündelung von Produkten und Leistungen aus verschiedenen Segmenten als Ansprechpartner für sämtliche finanziellen Belange des Kunden zu fungieren. Die Allfinanzstrategie kann entweder innerhalb einer Konzernstruktur oder innerhalb eines Verbundes verfolgt werden.²⁶³

Das deutsche Universalbankensystem kennzeichnet sich durch ein Drei-Säulen-System. Diese Säulen sind privatrechtlich, öffentlich-rechtlich und genossenschaftlich organisiert.²⁶⁴ Die der ersten Säule zugeordneten privatwirtschaftlichen Kreditinstitute sind gekennzeichnet durch das Streben nach Gewinnmaximierung für die

²⁵⁸ Vgl. Hackethal / Inderst (2015), S. 27.

²⁵⁹ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 66 f.

²⁶⁰ Vgl. Hackethal / Inderst (2015), S. 29.

²⁶¹ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 29.

²⁶² Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 22 f.

²⁶³ Vgl. Thomas (2008), S. 38 ff.; dazu ausführlich in Kapitel 2.2.1.1.

²⁶⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank (2017b), S. 95 f.

Eigentümer, die gleichzeitig privatwirtschaftlich haften. In dieser Säule sind insbesondere die Großbanken zu nennen. Neben dem Privat- und Firmenkundengeschäft sind diese Banken auch im Wertpapiergeschäft und Investmentbanking tätig.²⁶⁵

Die zweite Säule bilden die Sparkassen und Landesbanken. Die Sparkassen befinden sich im öffentlich-rechtlichen Eigentum, arbeiten aufgrund ihrer Struktur in einem regional begrenzten Geschäftsgebiet und verfolgen einen öffentlichen Auftrag.²⁶⁶ Darunter ist die Förderung der Kreditvergabe an die Bevölkerung und den gewerblichen Mittelstand sowie die Förderung der Sparaktivität zu verstehen. Der Fokus der Geschäftsaktivität liegt auf dem Privat- und mittelständischen Firmenkundengeschäft.²⁶⁷

Die dritte Säule bilden die Genossenschaftsbanken und die DZ Bank AG als genossenschaftliche Zentralbank. Die Ausrichtung der Genossenschaftsbanken ähnelt der Ausrichtung der öffentlich-rechtlichen Institute. Sie kennzeichnet ebenfalls ihre regionale Verankerung. Auch sie weisen einen Schwerpunkt im Privat- und Firmenkundengeschäft auf.²⁶⁸ Ein zentrales Ziel der Genossenschaftsbanken ist die Förderung ihrer Mitglieder, die sowohl Kunde als auch Eigenkapitalgeber sind.²⁶⁹ Der Förderauftrag ist in § 1 Genossenschaftsgesetz²⁷⁰ (GenG) verankert.²⁷¹

Die Relevanz der Universalbanken im deutschen Bankensystem zeigt sich am Marktanteil nach Geschäftsvolumina. Die Gruppe der privaten Kreditbanken liegt mit 38,8 Prozent an der Spitze, wovon Großbanken 20,2 Prozent ausmachen. Das Geschäftsvolumen der Sparkassen macht 18 Prozent am Gesamtvolumen aus, das der Genossenschaftsbanken 13 Prozent. In der Summe liegt das Geschäftsvolumen der Universalbanken somit bei fast 70 Prozent.²⁷² Für die weitere Untersuchung ist neben einer Abgrenzung des deutschen Bankenmarktes auch die Analyse der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette notwendig.

²⁶⁵ Vgl. Arts (2016), S. 3.

²⁶⁶ Vgl. Brunner et al. (2004), S. 1.

²⁶⁷ Vgl. Hackethal / Inderst (2015), S. 32.

²⁶⁸ Vgl. Arts (2016), S. 4.

²⁶⁹ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 111 f.

²⁷⁰ Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 12. August 2020 (BGBl. I S. 1874) m. W. v. 19. August 2020.

²⁷¹ Vgl. Arts (2016), S. 4.

²⁷² Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2019b), S. 37.

2.2.1.2 Die bankbetriebliche Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette stellt ein grob strukturiertes Abbild des Unternehmens und dessen wichtigster Aktivitäten dar. Sie dient zur Analyse der wertschöpfenden Aktivitäten eines Unternehmens und zur Generierung einer Wettbewerbsstrategie. Die Wertschöpfungskette wird in primäre und unterstützende Aktivitäten untergliedert. Die primären Aktivitäten sind die zur Erstellung der unternehmerischen Kernleistung relevanten Aktivitäten. Die unterstützenden Aktivitäten dienen der Versorgung der primären Aktivitäten und gewährleisten deren Ausführung.²⁷³

Die Wertschöpfungskette ist unternehmensspezifisch zu definieren und differiert zwischen Unternehmen der Produktionsgüterindustrie und des dienstleistenden Gewerbes. Die bankbetriebliche Wertschöpfungskette ist abhängig von den strategischen Geschäftsfeldern, in denen eine Bank aktiv ist, sodass es keine allgemeingültige Ausprägungsform dieser gibt. In Abb. 5 ist die Wertschöpfungskette einer Universalbank in verallgemeinerter Form dargestellt.²⁷⁴

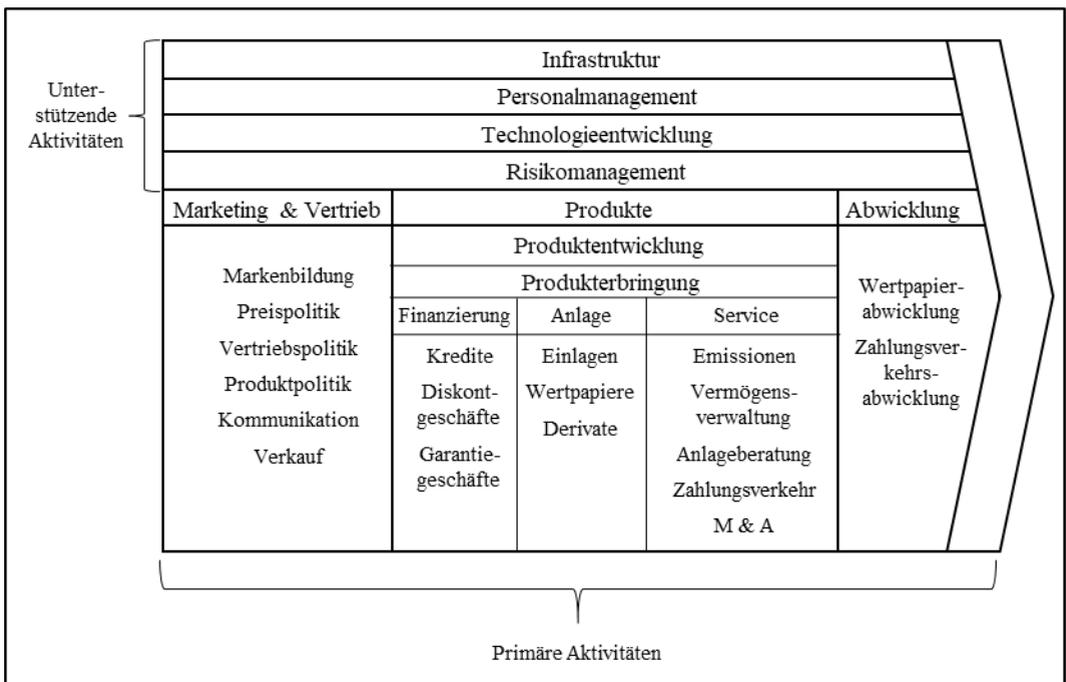


Abb. 5: Die bankbetriebliche Wertschöpfungskette²⁷⁵

²⁷³ Vgl. Porter (2014), S. 67 ff.

²⁷⁴ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 5 f.

²⁷⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lammers et al. (2004), S. 5; Petry / Rohn (2004), S. 5; Porter (2014), S. 64.

Da das Bankgeschäft kundengetrieben ist, beginnt die Wertschöpfungskette der primären Aktivitäten mit der Marktseite. Den Beginn des Wertschöpfungsprozesses stellen Werbemaßnahmen für die Dienstleistungen der Bank dar. In der Folge wird die Dienstleistung an den Kunden verkauft und vertraglich fixiert. Im weiteren Verlauf wird dem Kunden das in der Dienstleistung vermittelte Produkt zur Verfügung gestellt und abschließend werden die mit der Dienstleistung einhergehenden Transaktionen abgewickelt. Die beschriebenen Prozesse bilden die primären Wertschöpfungsaktivitäten ab und umfassen die Elemente Marketing und Vertrieb, Produkte und Abwicklung. Die unterstützenden Aktivitäten einer Bank umfassen die Infrastruktur der Bank, das Personalmanagement, die Technologieentwicklung und die Unternehmenssteuerung.²⁷⁶

Marketing und Vertrieb bilden die erste Aktivität der primären Wertschöpfungskette. Das Marketing befasst sich mit der Markenbildung der Bank und ihrer Produkte anhand derer sich die Bank von ihren Wettbewerbern differenziert. Die Preispolitik umfasst die Entscheidungen der Preisfestsetzung und -änderung, während die Vertriebspolitik Entscheidungen über die gewählten Vertriebskanäle und deren Gestaltung beinhaltet. Die Produktpolitik trifft Entscheidungen in Bezug auf die Produktqualität, das Sortiment und den Kundenservice. Die Kommunikation umfasst Entscheidungen über Werbemaßnahmen, verkaufsfördernde Maßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit und die bankinterne Kommunikation. Zu den Aufgaben des Verkaufs zählen die Akquisition von Kunden, das Management der Vertriebskanäle und die Kundenberatung.²⁷⁷

Das Wertschöpfungselement Produkte beinhaltet die Aktivitäten der Produktentwicklung und -erbringung. Die Produkte einer Bank sind den Kategorien Finanzierung, Anlage und Service zuordbar. Die Finanzierung umfasst sämtliche Kreditarten, Diskont- und Garantiegeschäfte. Den Anlageprodukten werden Einlagen, Wertpapiere und Finanzderivate zugeordnet. Das Serviceangebot umfasst Emissionen, die Vermögensverwaltung, die Anlageberatung, den Zahlungsverkehr und Mergers & Acquisitions (M & A). Die Abwicklung umfasst die Wertpapier- und Zahlungsverkehrsabwicklung.²⁷⁸

²⁷⁶ Vgl. Lammers et al. (2004), S. 5 f.

²⁷⁷ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 4 f.

²⁷⁸ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 5.

Die primären Wertschöpfungsaktivitäten werden durch die unterstützenden Aktivitäten ermöglicht. Diese sind die Infrastruktur der Bank, das Personalmanagement, die Technologieentwicklung und das Risikomanagement.²⁷⁹

Die Wertschöpfungsarchitektur kennzeichnet ein System von aufeinander abgestimmten Wertschöpfungsaktivitäten, die dem Kunden einen Nutzen stiften sollen.²⁸⁰ Die Wertschöpfungsarchitektur einer Universalbank ist meist durch einen hohen horizontalen und vertikalen Diversifikationsgrad gekennzeichnet. Der horizontale Diversifikationsgrad umfasst die Leistungsbreite in Form der strategischen Geschäftsfelder einer Bank. Der vertikale Diversifikationsgrad umfasst die Leistungstiefe, die die Anzahl der selbst durchgeführten Wertaktivitäten beschreibt.²⁸¹ Mit einer hohen Leistungsbreite und -tiefe fällt es umso schwerer, Erfahrungs- und Skaleneffekte zu realisieren. Zudem geht damit eine sinkende Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen einher.²⁸²

Universalbanken verfügen meist über eine integrierte Architektur, d. h. eine weitgehend geschlossene Wertschöpfungskette.²⁸³ Traditionell agieren Banken als Integrator und führen einen Großteil der Wertschöpfung selbst aus.²⁸⁴ Zu differenzieren sind die Spezialbanken von den Universalbanken. Beide verfügen über eine hohe vertikale Diversifikation. Universalbanken sind darüber hinaus jedoch auch durch eine hohe horizontale Diversifikation gekennzeichnet, da sie in mehreren strategischen Geschäftsfeldern aktiv sind. Spezialbanken fokussieren sich hingegen auf einzelne strategische Geschäftsfelder.²⁸⁵ In der Architektur des Integrators verfügen Banken über die Möglichkeit, die Kundenbedürfnisse umfassend zu bedienen, Synergieeffekte auf Basis geringerer Transaktionskosten zu generieren und Risikoreduzierung durch Diversifikation zu betreiben. Gleichzeitig führt die komplexere Organisation eines Integrators aber zu höheren Koordinations-, Integrations- und Kompromisskosten sowie Informations- und Kontrollverlusten durch Erfolgs- und Kostenintransparenz und einer möglichen Quersubventionierung unrentabler Aktivitäten.²⁸⁶

²⁷⁹ Vgl. Lammers et al. (2004), S. 6.

²⁸⁰ Vgl. Bach et al. (2012), S. 97.

²⁸¹ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 6.

²⁸² Vgl. Betsch / Thomas (2005), S. 37 f.

²⁸³ Vgl. Bach et al. (2012), S. 109.

²⁸⁴ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 113.

²⁸⁵ Vgl. Bach et al. (2012), S. 103 f.; Petry / Rohn (2004), S. 9 ff.

²⁸⁶ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 12.

Die Fortschritte in der IKT und die damit sinkenden Transaktionskosten im interorganisationalen Leistungsaustausch sowie der verstärkte Kostenwettbewerb und Zwang, höhere Skaleneffekte zu realisieren, Kosten zu variabilisieren und die Servicequalität zu verbessern, führen zu einer stärkeren Fokussierung von (Universal-)Banken auf ihre Kernkompetenzen.²⁸⁷ Die Folge ist eine Dekonstruktion der bankbetrieblichen Wertschöpfung.²⁸⁸ Die Dekonstruktion hat eine Verringerung der Fertigungstiefe zur Folge, da einzelne Aktivitäten der Wertschöpfung ausgelagert oder gebündelt werden können. Dies kann sowohl die unterstützenden Aktivitäten umfassen als auch einzelne primäre Aktivitäten, in denen die Bank keine Kernkompetenzen aufweist oder deren Wertschöpfungsbeitrag als zu gering erachtet wird.²⁸⁹ Geeignet sind hierfür insbesondere standardisierte Leistungen.²⁹⁰ Die IKT erleichtert die Erbringung dieser Leistungen, sodass sie keine oder nur geringe Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern bieten.²⁹¹

Ziel der Auslagerung ist der Zugriff auf spezialisiertes Know-How, eine Variabilisierung der Kosten und die Freisetzung gebundener Ressourcen. Eine Auslagerung unterstützender Aktivitäten findet bereits starke Verbreitung, die Auslagerung von primären Aktivitäten erfolgt jedoch zögerlich, obgleich die strategische Entscheidung der Eigenproduktion oder des Fremdbezugs durch die Möglichkeiten der IKT an Bedeutung gewinnt. Die Möglichkeiten der Kooperation über Schnittstellen vereinfachen die Integration von Fremdleistungen in das bankeigene Portfolio.²⁹²

Die Dekonstruktion der Wertschöpfung ermöglicht alternative Wertschöpfungsarchitekturen.²⁹³ Die Architektur des Integrators kann durch eine zunehmende Modularisierung und durch Kombination von Teilleistungen der Wertschöpfung durch verschiedene Anbieter ersetzt werden. Neben dem Modell des Integrators lassen sich drei weitere charakteristische Grundtypen differenzieren. Diese sind der Orchestrator, der Schichtenspezialist und der Pionier.²⁹⁴

Der Orchestrator konzentriert sich auf einzelne Wertschöpfungsaktivitäten, in denen seine Kernkompetenzen liegen und lässt andere Wertaktivitäten, die vorher

²⁸⁷ Vgl. Schierenbeck (2005), S. 804.

²⁸⁸ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 7.

²⁸⁹ Vgl. Bernet (2018), S. 181 f.

²⁹⁰ Vgl. Bernet (2018), S. 180.

²⁹¹ Vgl. Betsch / Thomas (2005), S. 77 ff.

²⁹² Vgl. Brühl (2017), S. 179 f.; Funk / Welsch (2005), S. 280.

²⁹³ Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 18.

²⁹⁴ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 8 f.

meist integriert waren, von anderen Anbietern ausführen. Der Orchestrator koordiniert und steuert die fremdbezogenen Wertaktivitäten aus seiner eigenen Marke heraus, sodass auch ausgelagerte Produkte mit seinem Markennamen in Verbindung stehen.²⁹⁵ In der Rolle des Koordinators ist es dem Orchestrator möglich, die Kontrolle der Schnittstelle zum Kunden zu erhalten und eine Kombination aus eigenen und fremdbezogenen Dienstleistungen anzubieten.²⁹⁶

Die Entscheidung zur Auslagerung von Wertaktivitäten, die nicht als Kernkompetenzen identifiziert werden, ist abhängig von der Wirtschaftlichkeit, der Spezifität und der strategischen Bedeutung. Wirtschaftlich ist ein Fremdbezug dann, wenn die Kosten für diesen geringer sind als die eigene Erstellung. Spezifische Dienstleistungen sind für einen Fremdbezug nicht geeignet, da sie im Gegensatz zu standardisierten Leistungen nicht kurzfristig bezogen werden können und ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zum Lieferanten entsteht. Auch Aktivitäten mit strategischer Bedeutung sind ungeeignet, da sie für den Erfolg der Bank verantwortlich sind.²⁹⁷

Das Marketing ist von hoher strategischer Bedeutung für den Orchestrator, sodass diese Leistung nicht fremdbezogen werden kann. Das Marketing bietet eine Abgrenzung zu Wettbewerbern und manifestiert durch die Preis-, Vertriebs- und Produktpolitik die Positionierung der Bank im Markt.

Für Banken, die nur standardisierte Produkte vertreiben, die wenig bis keine Beratung erfordern, sind die Wertaktivitäten Vertrieb und Produkte von geringer strategischer Bedeutung, da diese keine Differenzierung zu den Wettbewerbern bieten und daher keinen Wettbewerbsvorteil generieren. Bei komplexen Produkten, die durch einen hohen und individuellen Beratungsbedarf gekennzeichnet sind, liegt eine strategische Bedeutung der Wertaktivitäten Vertrieb und Produkte vor.

Die Abwicklung umfasst automatisierte und meist standardisierte Abläufe mit geringer Spezifität. Daher bieten sich bei der Auslagerung der Abwicklung auf einen spezialisierten Anbieter Möglichkeiten, durch die Nutzung von Skaleneffekten die entsprechende Leistung günstiger anzubieten.²⁹⁸

²⁹⁵ Vgl. Alt / Puschmann (2016), S. 133; Bach et al. (2012), S. 105 f.

²⁹⁶ Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 19.

²⁹⁷ Vgl. Lammers et al. (2004), S. 3 f.; Petry / Rohn (2004), S. 13 f.

²⁹⁸ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 15 f.

Der Orchestrator kann seinen Kunden eine Vielzahl an Bankdienstleistungen anbieten und seine Beratungskompetenz zur Verfügung stellen, um komplexe Dienstleistungen zu erklären und als „finanzieller Lotse“ dem Kunden einen nachhaltigen Nutzen stiften.²⁹⁹ Diese Position eröffnet dem Orchestrator die Möglichkeit, den Kunden in Situationen zu betreuen, in denen eine persönliche Beratung auch zukünftig von Bedeutung ist.³⁰⁰ In Folge der IKT ist die digitale Erbringung von Standardleistungen komfortabel, zeitnah und fehlerfrei möglich, sodass die Beziehung zwischen Kunde und Bank als Differenzierungsmöglichkeit zum Wettbewerb an Relevanz zunimmt. Bei Finanzentscheidungen mit großer Tragweite ist eine umfassende Beratung wettbewerbsrelevant.³⁰¹ Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Kooperationspartner, ebenso wie die Bank, die datenschutzrechtlichen Vorgaben einhalten, da in Folge eines missbräuchlichen Umgangs mit den personenbezogenen Daten der Kunden auch ein Vertrauensverlust bei der orchestrierenden Bank einsetzen kann.³⁰²

Ein weiterer Architekturtyp ist der Schichtenspezialist.³⁰³ Der Schichtenspezialist schafft, ähnlich dem Orchestrator, durch die Kooperation mit anderen Unternehmen, die über komplementäre Ressourcen verfügen, Wert.³⁰⁴ Der Schichtenspezialist nutzt die Dekonstruktion der Wertschöpfungskette und fokussiert sich auf einzelne isolierbare Wertschöpfungsaktivitäten, die von anderen Banken ausgelagert wurden. Er spezialisiert sich auf eine oder wenige Aktivitäten, die er für seine Kooperationspartner übernimmt, wie den Vertrieb, die Produktentwicklung und -erbringung oder die Abwicklung.³⁰⁵ Durch die Fokussierung zielt der Schichtenspezialist darauf ab, Größen- und Wissensvorteile zu generieren, um einen Beitrag zur Wertschöpfung wettbewerbsfähig anbieten zu können.³⁰⁶ Der Schichtenspezialist ist somit die logische Ergänzung des Orchestrators.³⁰⁷ Für den Erfolg eines Schichtenspezialisten ist ausschlaggebend, zu wissen, in welchen Wertaktivitäten die Kernkompetenzen liegen. Diese Kompetenz sollte schwer imitierbar sein und die

²⁹⁹ Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 24.

³⁰⁰ Vgl. dazu auch Kapitel 2.1.2.3.

³⁰¹ Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 30.

³⁰² Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 14 f.

³⁰³ Der Schichtenspezialist ist auch unter den Begriffen „Layer Player“ und „Funktionsspezialist“ bekannt. Die Begriffe werden synonym genutzt, vgl. Petry / Rohn (2004), S. 9; Funk / Welsch (2005), S. 280.

³⁰⁴ Vgl. Bach et al. (2012), S. 105 f.

³⁰⁵ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 106.

³⁰⁶ Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 19.

³⁰⁷ Vgl. Bach et al. (2012), S. 104; Petry / Rohn (2004), S. 8 f.

Möglichkeit eröffnen, Skaleneffekte zu generieren.³⁰⁸ Wenn der Schichtenspezialist in der Lage ist, seine Dienstleistungen einer kritischen Masse von Kunden zur Verfügung zu stellen, die die Generierung von Spezialisierungsvorteilen ermöglicht, ist eine dauerhafte Etablierung im Markt möglich.³⁰⁹

Zielführend für einen Schichtenspezialisten ist die Existenz von Branchen-Standardarchitekturen und standardisierten Schnittstellen, da die Leistungen des Schichtenspezialisten dann effizient in bestehende Wertschöpfungsketten eingebracht werden können.³¹⁰

Die dritte Alternative ist der Architekturtyp des Pioniers. Er zeichnet sich durch die Einführung einer neuen Wertaktivität innerhalb der traditionellen Wertschöpfungskette mit dem Ziel der Etablierung eines neuen Standards aus. Die Wertaktivität kann auch anderen Unternehmen der Branche angeboten werden.³¹¹ Da die primären Aktivitäten einer Bank wenig Spielraum für eine neue Wertschöpfungsaktivität bieten, sind Innovationen in den bestehenden Wertaktivitäten wahrscheinlicher. Dies könnte z. B. die Innovation des Vertriebs durch einen neuen Absatzkanal darstellen oder eine Innovation des Zahlungsverkehrs, die dessen Abwicklung effizienter gestaltet. Der Pionier ist losgelöst von den anderen Architekturtypen zu betrachten, da er zugleich auch Integrator, Orchestrator oder Schichtenspezialist sein kann und umgekehrt.³¹²

2.2.1.3 Das Produktspektrum von Universalbanken

Universalbanken verfolgen meist eine Allfinanzstrategie. Das angebotene Leistungsspektrum determiniert sich anhand der in § 1 Abs. 1 KWG aufgelisteten Bankgeschäfte. Universalbanken verfügen in der Regel über eine Vollbanklizenz und sind daher befugt, sämtliche Bankdienstleistungen zu erbringen und zu vertreiben. Ziel ist, durch die Bündelung oder Kombination von Produkten und Leistungen aus verschiedenen Bedarfsfeldern als Ansprechpartner für alle finanziellen Belange des Kunden zur Verfügung zu stehen.³¹³ Dabei werden bestimmte Dienstleistungen, wie z. B. der Zahlungsverkehr von fast allen Universalbanken angeboten, andere

³⁰⁸ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 17 f.

³⁰⁹ Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 24.

³¹⁰ Vgl. Bach et al. (2012), S. 103; Funk / Welsch (2005), S. 279 f.

³¹¹ Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 8 f.

³¹² Vgl. Petry / Rohn (2004), S. 19 f.

³¹³ Vgl. Thomas (2008), S. 38.

Leistungen wie z. B. die Vermögensverwaltung hingegen seltener.³¹⁴ Eine Allfinanzstrategie folgt daraus jedoch erst, wenn Banken Leistungen aus den Geschäftsfeldern anderer Institutionen in das Produktspektrum integrieren. Neben branchenspezifischen Produkten wird das Produktspektrum auch um branchenübergreifende Produkte erweitert.³¹⁵

Das Portfolio von Universalbanken umfasst Produkte aus den Bedarfsfeldern der Liquidität, der Finanzierung, der Vermögensanlage, der Vorsorge und der Absicherung. Produkte im Bedarfsfeld der Liquidität sind dem Zahlungsverkehr und dessen Abwicklung zuzuordnen, z. B. Kontokorrentkonten, oder dem bargeldlosen Bezahlen mittels Debit- und Kreditkarte, sowie Anwendungen des mobilen Bezahls. Produkte im Bereich der Finanzierung decken den Kreditbedarf der Kunden. Produkte der Vermögensanlage sind Sparprodukte, Anlageprodukte und Wertpapiere. Vorsorgeprodukte umfassen neben Versicherungsprodukten auch staatlich geförderte Banksparrpläne.³¹⁶ Versicherungsprodukte lassen sich auch dem Produktfeld Absicherung zuordnen, sofern diese nicht dem Vermögensaufbau dienen. Dazu zählen u. a. Haftpflicht-, Berufsunfähigkeits- und Unfallversicherungen.³¹⁷

Universalbanken bieten diese Produkte meist im Rahmen einer Verbund- oder Konzernlösung an. Die Konzernlösung sieht vor, dass die Muttergesellschaft Tochterunternehmen gründet oder solche Unternehmen kauft, deren Geschäftsschwerpunkt in einem komplementären Tätigkeitsbereich liegt. Eine Verbundlösung sieht vor, dass die angeschlossenen Institute innerhalb des Verbunds auf freiwilliger oder vertraglicher Basis zusammenarbeiten. Wichtiges Merkmal einer Verbundlösung ist die Individualität und dezentrale Betreuung des Kunden, die durch das Spezialwissen der Allfinanzpartner ergänzt wird.³¹⁸

Ein breites Produktspektrum bietet Diversifikationsmöglichkeiten im Sinne einer Risikostreuung, sodass negative Entwicklungen in einem Segment durch andere Segmente kompensiert werden können. Zudem ermöglicht das Angebot von Produkten aus unterschiedlichen Bedarfsfeldern, dass der gesamte Bedarf des Kunden an Finanzprodukten abgedeckt wird. Aus Vertriebsperspektive besteht die Chance, komplementäre Nachfragebeziehungen zu nutzen, indem das Kerngeschäft der

³¹⁴ Vgl. Schildbach (2012), S. 3.

³¹⁵ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 129 f.

³¹⁶ Versicherungsprodukte sind keine originären Bankprodukte und werden daher nicht in der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette aufgeführt, vgl. § 1 Abs. 19 KWG.

³¹⁷ Vgl. Zerfaß (2016), S. 201.

³¹⁸ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 130 f.; Thomas (2008), S. 37 f.

Bank durch zusätzliche Produkte erweitert wird, die über die verschiedenen Kanäle der Bank vertrieben werden.³¹⁹

2.2.1.4 Die Vertriebs- und Kommunikationskanäle von Universalbanken

Universalbanken verfügen häufig über ein breites Filialnetz. Dies führt zum einen zu Fixkosten durch den Filialbetrieb, stellt aber auch eine Markteintrittsbarriere für potenzielle Wettbewerber dar, da der persönliche Kundenkontakt Wettbewerbsvorteile in Form einer Kundenschnittstelle generieren kann, auf die Wettbewerber ohne Filialnetz keinen Zugriff haben. Universalbanken sind in der Lage, sämtliche Vertriebs- und Kommunikationskanäle zu bedienen.³²⁰

Sie kommunizieren über verschiedene Kanäle mit ihren Kunden. Diese Kanäle differenzieren sich in den stationären Vertrieb, den mobilen Vertrieb und den Direktvertrieb.³²¹ Der stationäre Vertrieb in Form des Filialgeschäfts stellt den konzeptionell ältesten und bis heute klassischen Vertriebskanal dar. Der Fokus liegt auf der Sicherstellung der Marktbearbeitung in der Fläche durch eine enge räumliche Bindung zum Kunden.³²² Mit dem Filialgeschäft verknüpft ist die SB-Filiale. Neben der Durchführung von Routinegeschäften wie der Bargeldversorgung und der Abwicklung des Zahlungsverkehrs dient die SB-Filiale als Vertriebsunterstützung bei komplexen Produkten durch Offerieren gezielter Werbung.³²³

Der mobile Vertrieb verfolgt die Intention, den Kunden in Form einer aktiven Beratung, Betreuung und Repräsentation vor Ort, also außerhalb der Geschäftsräume zu betreuen. Der mobile Vertrieb ermöglicht eine Beratung außerhalb der Geschäftszeiten des Filialvertriebs. Die Ausprägung in Form eines Außendienstes bietet eine intensive Kundenbindung und damit Möglichkeiten des Cross oder Up Selling. Da der mobile Vertrieb mit höheren Personalkosten einhergeht, liegt der Fokus der Außendienstmitarbeiter in der Regel auf der Zielgruppe gehobener Privat- und Firmenkunden.³²⁴

Der Direktvertrieb umfasst das Online Banking, das Telefon Banking, das Video Banking und das Mobile Banking. Der Direktvertrieb entspricht dem stetig zuneh-

³¹⁹ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 133 ff.

³²⁰ Vgl. Hellenkamp (2016), S. 392.

³²¹ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 182.

³²² Vgl. Flesch / Kohlleppel (2017), S. 25.

³²³ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 188.

³²⁴ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 190 f.

menden Bedürfnis des Kunden, jederzeit in Interaktion mit der Bank treten zu können.³²⁵ Das Online Banking nutzt als Vertriebsweg das Internet. Der entscheidende Unterschied zur Geschäftsstelle liegt im Auseinanderfallen des Ortes der Leistungserbringung und -nutzung. Der Vertrieb über das Internet ist kostengünstiger als der Filialvertrieb, ermöglicht eine leicht skalierbare Leistungsbereitstellung und ist unabhängig von den Geschäftszeiten der Filiale. Der Internetvertrieb eignet sich daher besonders für den Vertrieb wenig erklärungsbedürftiger, standardisierter Leistungen.³²⁶ Auch die automatisierte Nutzung von Chatbots zur Kundenkommunikation stellt eine Form des Online Banking dar.³²⁷

Das Telefon Banking ist die älteste Form des Direktvertriebs.³²⁸ Die Intention bei Einführung des Telefon Bankings war die kostengünstige Abwicklung von Basisleistungen im Mengengeschäft. Für beratungsintensive Geschäfte ist das Telefon Banking hingegen nicht geeignet.³²⁹ Das Telefon Banking hat sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt und ist heute vornehmlich unter dem Begriff des Call Centers bekannt. Über das Telefon Banking werden standardisierte Geschäftsvorfälle oder Vorabanfragen zu komplexeren Produkten abgewickelt.³³⁰

Das Video Banking beschreibt den Vertrieb von Produkten in Form einer interaktiven Kommunikation mit dem Kunden. Dies ermöglicht einen ortsunabhängigen, direkten Kontakt zwischen Kunde und Bank.³³¹

Das Mobile Banking beschreibt die Interaktion zwischen Bank und Kunde mittels mobiler Endgeräte über das Internet.³³² Dieser Vertriebsweg ist durch die in Folge der Leistungssteigerung des Internets zugänglichen Bankdienstleistungen und der Ausstattung der Kunden mit mobilen Endgeräten zunehmend wichtig.³³³

Die Fortschritte der IKT ermöglichen auch die Kundenkommunikation in Form innovativer Kanäle wie das Voice Banking. Der Kunde tritt über das mobile Endgerät

³²⁵ Vgl. Brock (2015), S. 45 f.

³²⁶ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 192.

³²⁷ Vgl. Hohmann (2019), S. 609.

³²⁸ Vgl. Klein (2018), S. 25.

³²⁹ Vgl. Grundmann (1993), S. 18 f.

³³⁰ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 193 f.

³³¹ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 197.

³³² Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 195.

³³³ Vgl. Flesch / Kohlleppel (2017), S. 25.

via Sprachsteuerung in Kontakt mit der Bank, um standardisierte Auskünfte zu erhalten.³³⁴

Die Interaktion zwischen Kunde und Bank hat sich in den letzten Jahren durch die Fortschritte in der IKT deutlich gewandelt.³³⁵ Mit der zunehmenden Internetaffinität der Kunden nimmt die Bedeutung medialer Vertriebs- und Kommunikationskanäle zu.³³⁶

Das Online Banking stellt den Vertriebskanal dar, der am Häufigsten genutzt wird. Wie in Kapitel 2.1.1.3 dargestellt, ist der Anteil der Nutzer in den letzten Jahren deutlich gestiegen, insbesondere in der Gruppe der Digital Natives und Digital Immigrants.³³⁷

Die SB-Filiale ist der Vertriebskanal, der nach dem Online Banking am Häufigsten genutzt wird. Sie dient jedoch vorwiegend der Bargeldbeschaffung.³³⁸ Das Nutzerverhalten der Kunden führt dazu, dass die Relevanz der Filiale rückläufig ist. Nur jeder sechste Kunde nutzt mindestens einmal die Woche die Filiale. Die Nutzung ist dabei wie in Kapitel 2.1.1 gezeigt abhängig von Alter, Vermögensstruktur und Produktbedarf, da der Vertrieb über die Filiale insbesondere bei komplexen und individuellen Bankdienstleistungen weiterhin unentbehrlich ist.³³⁹

Das Telefon und Video Banking spielt als Vertriebskanal bisher kaum eine Rolle. In Folge der COVID-19 Pandemie wird das Video Banking stärker genutzt, da der persönliche Kontakt durch vorübergehende Filialschließungen nur eingeschränkt bzw. nicht möglich ist. Ob die Entwicklung einer stärkeren Nutzung des Video Bankings langfristig anhält oder nur einen vorübergehenden Effekt darstellt, ist derzeit noch nicht nachvollziehbar.³⁴⁰ Das Mobile Banking gewinnt zunehmend an Bedeutung.³⁴¹ Im Zeitraum von 2015 bis 2019 ist der Anteil der Nutzer, die über ihre mobilen Endgeräte auf das Online Banking zugreifen, von 34 Prozent auf 52 Pro-

³³⁴ Vgl. Kleine / Jolmes (2019), S. 247.

³³⁵ Vgl. Paul et al. (2016), S. 631 f.

³³⁶ Vgl. Gruber / Bouché (2017), S. 38.

³³⁷ Vgl. Berg (2019), S. 3.

³³⁸ Vgl. Kaya (2019), S. 1; Statista (2014), S. 1.

³³⁹ Vgl. Anenberg et al. (2018), S. 1; Buhl et al. (2012), S. 48.

³⁴⁰ Vgl. Zieglgruber / Tenner (2020), S. 4.

³⁴¹ Vgl. Statista (2014), S. 1.

zent gestiegen. Auch hier differiert der Anteil in Abhängigkeit von dem Alter. Während der Anteil in den Kohorten der Generation X und Y bei knapp 60 Prozent liegt, sinkt er in der Kohorte der Babyboomer auf unter 30 Prozent.³⁴²

Die Nutzung der verschiedenen Vertriebs- und Kommunikationskanäle ist abhängig von der Komplexität und dem Erklärungsbedarf der Bankdienstleistung sowie den kundenspezifischen Charakteristika.³⁴³ Die meisten Kunden nutzen bedarfsabhängig verschiedene Kanäle, um mit der Bank zu interagieren.³⁴⁴ Die Verknüpfung und Harmonisierung aller Vertriebskanäle in Form eines Omnikanalvertriebs ist Voraussetzung für die Optimierung des Kundenerlebnisses.³⁴⁵ Der Omnikanalvertrieb ist dann erfolgreich, wenn keine Brüche zwischen den Kommunikations- und Vertriebskanälen auftreten, der Kunde also zwischen verschiedenen Vertriebskanälen wechseln kann.³⁴⁶ Die Möglichkeit eines kanalübergreifenden Abschlusses stellt dabei eine Wettbewerbsvoraussetzung, keinen Wettbewerbsvorteil dar.³⁴⁷

Die IKT ermöglicht Unternehmen, sich als digitale Plattform zu positionieren, auf der eine direkte Interaktion von Angebot und Nachfrage stattfinden kann.³⁴⁸ Universalbanken können die Eigenschaften plattformbasierter Unternehmen adaptieren, um den Vertrieb über eine bankeigene Plattform zu forcieren, die um komplementäre oder bankfremde Leistungen ergänzt wird. Dies kann zu einer Steigerung der Attraktivität des Angebotsportfolios beitragen und der Bank zu einer höheren Relevanz im Alltag des Kunden verhelfen.³⁴⁹

2.2.2 Die Intermediationsfunktion von Banken

2.2.2.1 Informationsasymmetrien in der Kunde-Bank-Beziehung

Die Beziehung zwischen Vertragspartnern ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Vertragspartei in der Regel besser informiert ist als die andere. Dies gilt auch für die spezifische Kunde-Bank-Beziehung, die durch eine wechselseitige Informationsasymmetrie geprägt ist.³⁵⁰

³⁴² Vgl. Berg (2019), S. 4.

³⁴³ Vgl. Hellenkamp (2016), S. 384; Keck / Hahn (2006), S. 25.

³⁴⁴ Vgl. Alt / Puschmann (2012), S. 204.

³⁴⁵ Vgl. Kleine / Jolmes (2019), S. 247.

³⁴⁶ Vgl. Lieberknecht (2016), S. 32.

³⁴⁷ Vgl. Gruber / Bouché (2017), S. 35; Moormann et al. (2009), S. 53.

³⁴⁸ Vgl. Kenney / Zysman (2016), S. 65.

³⁴⁹ Vgl. Kleine / Jolmes (2019), S. 245 f.

³⁵⁰ Vgl. Bernet (2018), S. 98 f.

Asymmetrische Informationen treten durch die skizzierten Unsicherheiten über zukünftige Zustände sowie durch Anreiz- und Informationsprobleme auf. Die Kunde-Bank-Beziehung zeichnet sich dadurch aus, dass eine Partei über einen Informationsvorsprung gegenüber der anderen Partei verfügt.³⁵¹

Die Beziehung zwischen Bank und Kunde entspricht einer Auftraggeber- und Auftragnehmer-Beziehung im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie. Der Kunde verfügt über ein größeres Wissen in Bezug auf seine Bedürfnisse und Präferenzen, während die Bank in Person des Beraters über größeres finanzwirtschaftliches Wissen zu den verschiedenen Bankdienstleistungen und deren Qualität und Eignung verfügt. Der Kunde muss seinen finanzbezogenen Bedarf möglichst genau kommunizieren, damit die Bank eine adäquate Dienstleistung anbieten kann, die seinem Bedarf entspricht.

Im Kontext der Bankdienstleistung agiert der Kunde als Prinzipal, der die Bank beauftragt, eine auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Bankdienstleistung zu offerieren. Das Wohlergehen des Kunden ist davon abhängig, dass sich die Bank bzw. der Berater in seinem Sinne verhält. Für den Kunden besteht das Problem, dass er die Qualität des Agenten nicht oder nur unzureichend beurteilen kann. Die Qualitätsunsicherheit aus Perspektive des Kunden ist für diesen kaum kontrollierbar, da nur wenige Kunden über die nötige Kompetenz verfügen, die Qualität der erbrachten Leistung beurteilen zu können. Darüber hinaus besteht ein Risiko darin, dass der Agent die bestehende Informationsasymmetrie zu Lasten des Prinzipals nutzt und z. B. Lösungen offeriert, die für die Bank optimal sind, für den Kunden jedoch nicht (moral hazard).³⁵²

Moral hazard liegt vor, wenn der Agent einen Verhaltensspielraum besitzt und sein tatsächliches Verhalten vom Prinzipal nicht beobachtet werden kann. Dabei steigt der Spielraum für opportunistisches Verhalten in Abhängigkeit von dem Unterschied im Informationsstand. Je größer die Unterschiede im Informationsstand sind, desto größer ist der Spielraum für opportunistisches Verhalten.³⁵³ Bankdienstleistungen, die einen geringen Beratungsaufwand benötigen und deren Qualität hinreichend genau bestimmt werden kann, weisen die geringsten Differenzen im Informationsstand auf. Komplexe und individuelle Bankdienstleistungen, die einen hohen Beratungsaufwand mit sich bringen, weisen ein höheres Maß an Qualitätsunsicherheit auf, da eine objektive Bewertung der Qualität für den Kunden meist nicht

³⁵¹ Vgl. Hackethal / Inderst (2015), S. 41.

³⁵² Vgl. Bernet (2018), S. 98 f.

³⁵³ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 96 ff.

möglich ist. Insbesondere bei diesen Dienstleistungen wirkt eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Kunde und Bank risikomindernd.³⁵⁴

Zusätzlich unterliegt der Prinzipal auch einer Verhaltensunsicherheit, die sich dadurch kennzeichnet, dass der Agent seinen Informationsvorsprung ausnutzt und dem Kunden solche Produkte verkauft, die aus Perspektive der Bank Nutzenoptimal sind, jedoch nicht im Einklang mit den Bedürfnissen des Kunden stehen.³⁵⁵

Aus Perspektive der Bank ist eine Reduktion von Informationsasymmetrien und den damit verbundenen Qualitäts- und Verhaltensunsicherheiten anzustreben. Eine Möglichkeit ist das Aussenden glaubwürdiger Signale (Signaling). Dabei zeigt die Bank als besser informierte Partei z. B. durch Zertifizierungen und Qualifikationen ihrer Mitarbeiter die Qualität dieser.³⁵⁶ Auch der Aufbau von Reputation ist eine Form des Signalings, das dem Kunden die Vertrauenswürdigkeit zeigt.³⁵⁷

Darüber hinaus kann eine Informationsasymmetrie auch in Form des Hold up auftreten. Eine Form des Hold up liegt vor, wenn die Bank die bestehende Bindung des Kunden ausnutzt und das Engagement im Sinne des Kunden auf ein Minimum reduziert, indem auf eine umfassende Beratung verzichtet wird.³⁵⁸

Die wechselseitigen Informationsasymmetrien zwischen Kunde und Bank bedingen, dass auch der Kunde als Agent und die Bank als Prinzipal charakterisierbar sind. Der Kunde verfügt über Informationen in Bezug auf seine Bedürfnisse, Präferenzen und finanzielle Situation, die der Bank möglicherweise nicht vorliegen. Für die Bank sind die Intention und die Eigenschaften des Kunden nicht vollständig nachvollziehbar. Die Bank kann die „versteckten“ Eigenschaften (hidden characteristics) des Kunden nicht in Gänze nachvollziehen.³⁵⁹ Falls der Kunde relevante Informationen nicht oder nur unvollständig zur Verfügung stellt, führt dies zu einer Minderung der Qualität der Bankdienstleistung, die nicht von der Bank verschuldet ist. Moral hazard liegt in dieser Beziehung vor, wenn der Kunde bewusst falsche Informationen zur Erzielung besserer Vertragskonditionen vorgibt oder opportunistische Verhaltensweisen verschweigt.³⁶⁰

³⁵⁴ Vgl. Clement et al. (2019), S. 194 f.

³⁵⁵ Vgl. Wiechers (2013), S. 136.

³⁵⁶ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 96 ff.; Leland / Pyle (1977), S. 371.

³⁵⁷ Vgl. Bernet (2018), S. 93; Hackethal / Inderst (2015), S. 41.

³⁵⁸ Vgl. Wiechers (2013), S. 136.

³⁵⁹ Vgl. Leland / Pyle (1977), S. 371.

³⁶⁰ Vgl. Bernet (2018), S. 91 f.

Eine Situation des Hold up liegt vor, falls sich der Kunde anders verhält, als es erwartet wird. Dies ist z. B. der Fall, wenn der Kunde die kostenlose Beratung der Bank in Anspruch nimmt, im Anschluss jedoch die Bankdienstleistung bei einem Wettbewerber zu günstigeren Konditionen abschließt oder das zur Verfügung gestellte Kapital zu einem anderen als dem vorgesehenen Verwendungszweck einsetzt.³⁶¹

Aus Perspektive des Prinzipals sind Maßnahmen vorzunehmen, um diese Verhaltensunsicherheiten zu reduzieren. Auch hier eignen sich Maßnahmen des Screenings, z. B. durch Beschaffung zusätzlicher Informationen über den Kunden oder durch die laufende Überwachung des Kunden.³⁶²

Die wechselseitigen Informationsasymmetrien zeigen, dass die Kunde-Bank-Beziehung ein Vertrauensverhältnis in zweifacher Hinsicht darstellt. Sowohl die Bank als auch der Kunde können die Rolle des Prinzipals einnehmen. Für die wechselseitige Beziehung ist es daher zielführend, die Informationsasymmetrien weitestgehend zu reduzieren. Da diese auch im Zuge der IKT nicht gänzlich abgebaut werden können, kommt dem Vertrauen in der Kunde-Bank-Beziehung eine hohe Bedeutung zu.³⁶³

2.2.2.2 Die Informationsfunktion von Finanzintermediären

In effizienten Märkten verfügt kein Marktteilnehmer über Informationsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern. Eine Entscheidung auf Basis spezieller Informationen ist nicht möglich, Ressourcenallokationsprobleme treten nicht auf. In einem solchen Markt sind Finanzintermediäre nicht notwendig, da sie keinen Nutzenbeitrag stiften.³⁶⁴

In der Realität ist die Herstellung eines Zustands der vollständigen Information mit so hohen Kosten verbunden, dass nicht allen Marktteilnehmern sämtliche ökonomisch notwendigen Informationen zur Verfügung stehen.³⁶⁵ Dies führt aufgrund der

³⁶¹ Vgl. Bernet (2018), S. 92.

³⁶² Vgl. Bernet (2018), S. 93.

³⁶³ Vgl. Waschbusch et al. (2018), S. 73.

³⁶⁴ Vgl. Black (1975), S. 324.

³⁶⁵ Vgl. Petersen (2018), S. 340 f.

Ungleichverteilung von Informationen zwischen Marktpartnern zu Informationsasymmetrien.³⁶⁶ Aufgrund der Informationsasymmetrien existieren keine vollständigen Finanzkontrakte³⁶⁷, da ex ante nicht alle zukünftigen Zustände und die damit verbundenen Handlungsmöglichkeiten und Konsequenzen vertraglich festgelegt werden können. Finanzkontrakte werden unter Unsicherheit geschlossen.³⁶⁸ Die Anbahnung, der Abschluss sowie die Überwachung und Durchsetzung von Regelungen zur Einhaltung der vertraglichen Vereinbarungen sind mit Transaktionskosten verbunden.³⁶⁹

Marktteilnehmer sind zwar in der Lage, die für sie notwendigen Informationen zu beschaffen, jedoch nur mit entsprechenden Kosten. Wenn mit der Beschaffung von Informationen Skaleneffekte verbunden sind, ist davon auszugehen, dass sich Unternehmen gründen, die sich als Informationsproduzent spezialisieren.³⁷⁰ Finanzintermediäre, die als zentrale Einheit eine Mittlerfunktion einnehmen, können die Rolle des Informationsproduzenten einnehmen.³⁷¹ Sie tragen zu einer Verbesserung der Informationsbasis bei, auf deren Grundlage die Marktteilnehmer Entscheidungen treffen. Daraus folgt eine Reduktion der entscheidungsinhärenten Unsicherheit bei gleichzeitig geringeren und gleichmäßiger verteilten Transaktionskosten.³⁷²

Finanzintermediäre sind in enger Auslegung als Institutionen definiert, die Kapital von Anlegern entgegennehmen und an Kapitalnehmer weitergeben. Diese enge Auslegung umfasst neben Banken auch Versicherungen. Im weiteren Sinne sind Finanzintermediäre Institutionen, die den Handel zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern ermöglichen oder erleichtern, z. B. Finanzmakler oder Börsendienste.³⁷³

Informationsasymmetrien und die damit verbundenen Transaktionskosten sind ein Hauptgrund für die Existenz von Finanzintermediären.³⁷⁴ Die Einschaltung von Finanzintermediären wirkt transaktionskostensenkend, da der Intermediär vertrauliche Informationen über den jeweiligen Vertragspartner zu geringeren Kosten erhält

³⁶⁶ Vgl. Bernet (2018), S. 91 ff.

³⁶⁷ Finanzkontrakte sind Verträge, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie Ansprüche auf gegenwärtige oder zukünftige Zahlungen konstituieren. Leistung und Gegenleistung erfolgen bei Finanzkontrakten meist nicht zeitgleich. Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 82 f.

³⁶⁸ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 83.

³⁶⁹ Vgl. Lobel (2016), S. 106 f.

³⁷⁰ Vgl. Coase (1960), S. 15 f.

³⁷¹ Vgl. Breuer (1993), S. 141.

³⁷² Vgl. Bernet (2018), S. 13 f., 117.

³⁷³ Vgl. Buhl / Kundisch (2003), S. 503.

³⁷⁴ Vgl. Walter (2007), S. 54 ff.

als andere Marktteilnehmer. Dies liegt darin begründet, dass der jeweilige Vertragspartner davon ausgeht, dass die vertrauliche Behandlung von Informationen durch einen Intermediär eher sichergestellt ist als durch andere mögliche Transaktionspartner.³⁷⁵ Intermediäre tragen dazu bei, dass eine Transaktion zwischen Anbieter und Nachfrager auch dann zustande kommt, wenn beide Parteien nur unzureichend voneinander informiert sind oder ihnen die Kenntnis von der Existenz der jeweils anderen fehlt.³⁷⁶ Der Intermediär kann Degressionseffekte infolge der Spezialisierung realisieren und ermöglicht eine effizientere Kapitalallokation.³⁷⁷ Zugleich verringern sich die Kosten der Suche nach einem Vertragspartner durch die Einschaltung eines Intermediärs. Die Relevanz eines zentralen Mittlers steigt in Abhängigkeit von der Individualität und Komplexität des Kundenbedarfs, da die Suche eines passenden Vertragspartners umso schwerer fällt.³⁷⁸

Die Entwicklungen der Internetökonomie wirken sich auch auf die asymmetriebedingten Transaktionskosten aus. Die IKT trägt dazu bei, dass die Transaktionskosten für Informations- und digitale Güter sinken. Die Such-, Anbahnungs- und Abwicklungskosten sinken, da potenzielle Transaktionspartner schneller gefunden und Informationen in Echtzeit verarbeitet werden können.³⁷⁹

Neben sinkenden Transaktionskosten führt die Masse der verfügbaren Informationen, die sich aus der Erweiterung des Suchraums in Form des Internets ergeben, jedoch auch dazu, dass die Kosten für die Navigation, Selektion und Interpretation der Informationen steigen.³⁸⁰ Kunden müssen im Rahmen ihrer individuellen Entscheidungsfindung in der Lage sein, die zur Verfügung stehenden Informationen zu selektieren, zu analysieren und zu verarbeiten. Die Informationsfunktion von Finanzintermediären kann sich in diesem Kontext dahin verändern, dass sie den Kunden bei der Bewältigung der Masse an Informationen zur Seite stehen. Finanzintermediäre können sich auf die Sichtung und Bewertung der Informationen konzentrieren und den Kunden bei der Analyse von Informationen unterstützen.³⁸¹

³⁷⁵ Vgl. Giaglis et al. (2002), S. 234 f.; Waschbusch et al. (2018), S. 73.

³⁷⁶ Vgl. Busch (2018), S. 6 f.; Constantiou et al. (2017), S. 233; van Tassel (2011), S. 490.

³⁷⁷ Vgl. Breuer (1993), S. 79 f.; Dapp (2014), S. 17.

³⁷⁸ Vgl. Benston / Smith, JR. (1976), S. 222 f.

³⁷⁹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 158 f.; Meisner (2017), S. 63.

³⁸⁰ Vgl. Giaglis et al. (2002), S. 237.

³⁸¹ Vgl. Bernet (2018), S. 151 f.

2.2.2.3 Die Transformationsfunktionen von Finanzintermediären

Neben der Informationsfunktion liegt die volkswirtschaftliche Bedeutung von Finanzintermediären in der Übernahme von Transformationsleistungen.³⁸² Das Ziel der Finanzintermediation ist die zeit- und raumübergreifende, optimale Allokation von Kapital zwischen allen Wirtschaftsakteuren.³⁸³

Die Intermediationsfunktion der Banken kommt dabei in der Transformationsfunktion zum Tragen, die sich in Risikotransformation, Fristentransformation und Losgrößentransformation niederschlägt.³⁸⁴

Finanzintermediäre stellen einen intertemporalen Ausgleich zwischen Sparen und Konsumieren, Finanzieren und Investieren sicher.³⁸⁵ Sie nehmen eine Vermittlerrolle ein, indem sie das Kapital der Kapitalgeber an Kapitalnehmer weiterleiten. Diese beiden Gruppen weisen zumeist verschiedene Interessen über Fristigkeit, Losgröße und Risiko auf.³⁸⁶

Durch Fristentransformation ermöglichen Banken die Zusammenführung von Kapitalnachfrage und Kapitalangebot mit unterschiedlicher Fristigkeit.³⁸⁷ Die Vorstellungen der Kapitalgeber und Kapitalnehmer können in Bezug auf die Kontraktdauer divergieren. Ein kurzfristig orientierter Anleger kann beispielweise einem langfristig orientierten Kapitalnehmer gegenüberstehen. Ein Vertrag ohne Finanzintermediär würde in diesem Fall nur dann Zustandekommen, wenn eine Seite von ihrer ursprünglichen Fristenvorstellung abweicht.³⁸⁸ Der Finanzintermediär übernimmt die Ausgleichsfunktion in diesem Konstrukt, indem er für den kurzfristig orientierten Anleger die termingerechte Rückzahlung der Einlagen sicherstellt und dem längerfristig orientierten Kreditnehmer den Kapitalbetrag für die vereinbarte Fristigkeit zur Verfügung stellt.³⁸⁹

Die Losgrößentransformation ermöglicht den Ausgleich divergierender Volumina in der Kapitalanlage und Kapitalaufnahme. Kapitalgeber und Kapitalnehmer möch-

³⁸² Vgl. Voit (2002), S. 37 f.

³⁸³ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 59.

³⁸⁴ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 7 f.

³⁸⁵ Vgl. Bernet (2018), S. 10 f.

³⁸⁶ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 11 ff.

³⁸⁷ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 5 ff.

³⁸⁸ Vgl. Bitz (2006), S. 1 f.

³⁸⁹ Vgl. Bernet (2018), S. 10 f.

ten in der Regel nicht die identischen Kapitalbeträge anlegen bzw. aufnehmen, so dass eine individuelle Zuordnung einzelner Einlagen zu Krediten nicht möglich ist. Der Kapitalbedarf zur Durchführung einer unternehmerischen Investition fällt zum Beispiel höher aus, als der bereitgestellte Betrag eines einzelnen Anlegers.³⁹⁰ Finanzintermediäre lösen diese Problematik, indem sie sich durch das Ansammeln vieler kleiner Einlagenbeträge refinanzieren und das dadurch geschaffene Kapitalangebot im Rahmen der Kapitalnachfrage an andere Kunden vergeben.³⁹¹

Unter der Annahme eines vollkommenen Marktes, in dem keine Transaktionskosten existieren, kann ein Kapitalanleger, der aufgrund der Risikoaversion sein Geld nicht an einen einzigen Kapitalnachfrager verleihen möchte, in ein gut diversifiziertes Portfolio investieren, ohne auf einen Finanzintermediär zurückgreifen zu müssen. Diese Diversifikation ist eine der bedeutenden Leistungen, die eine Bank im Rahmen ihrer Risikotransformationsfunktion vollzieht.³⁹² Die Risikotransformation verfolgt das Ziel, das von den Kapitalgebern akzeptierte Risiko in Einklang mit dem Risikopotenzial der Kapitalnehmer zu bringen. Die Risikoperspektive besteht hier aus der Perspektive des Kreditgebers, der das Risiko eingeht, die Zahlungen nicht zu den vereinbarten Zeitpunkten und in der vereinbarten Höhe zu erhalten.³⁹³ Die Funktion des Finanzintermediärs liegt darin, dass Kredite an die Kapitalnehmer gezahlt werden und eine Refinanzierung über Einlagen erfolgt. Aus diesem Konstrukt resultiert ein Ausfallrisiko für den Finanzintermediär, da die Zahlungen des Kapitalnehmers unsicher sind, die genutzten Einlagen jedoch zurückgezahlt werden müssen. Banken reduzieren dieses Ausfallrisiko durch Diversifikation des Kundenportfolios, durch die Überwachung der Kreditnehmer und eine risikoadjustierte Preisung.³⁹⁴ Die Haftung der Intermediäre durch Eigenkapital schafft zusätzlich einen Risikopuffer zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer.³⁹⁵

Finanzintermediäre weisen des Weiteren Spezialisierungsvorteile gegenüber den Einlagengebern auf, die sich in einer ressourceneffizienteren Überwachung der Kreditnehmer und einer besseren Kreditrisikoquantifizierung ausdrücken. Sie kön-

³⁹⁰ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 5 ff.

³⁹¹ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 8 f.

³⁹² Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 106 f.

³⁹³ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 5 ff.

³⁹⁴ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 8 f.

³⁹⁵ Vgl. Bernet (2018), S. 11 ff.

nen die potenziellen Risiken eines Engagements besser abschätzen und mit entsprechenden Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen reagieren.³⁹⁶ Das Management der Risiken stellt eine zentrale Tätigkeit der Finanzintermediäre dar.³⁹⁷

Eine Transaktion zwischen Kapitalanbieter und -nachfrager ist, wie beschrieben, aufgrund ihrer asymmetrischen Präferenzen ohne Finanzintermediäre mit enormen Such- und Transaktionskosten verbunden.³⁹⁸ Den Interessenausgleich ermöglichen Intermediäre, die damit einen Beitrag zur Wohlfahrtsoptimierung einer Volkswirtschaft beitragen.³⁹⁹

Die Internetökonomie beeinflusst die Funktionen von Banken im Finanzintermediationssystem, da zunehmend Wettbewerber substituierende Intermediationsleistungen anbieten.⁴⁰⁰ Die Dekonstruktion der Wertschöpfungskette führt dazu, dass einzelne Wertschöpfungsaktivitäten von neuen Anbietern erbracht werden.⁴⁰¹

Das Auftreten neuer Wettbewerber oder die Nutzung der IKT zur Entwicklung von Lösungen, die Kapitalangebot und -nachfrage zusammenbringen, stellen Möglichkeiten dar, in denen Banken als Intermediäre nicht mehr notwendig sind.⁴⁰² Wenn Finanzintermediäre durch alternative Mittler ersetzt werden, liegt eine Reintermediation vor.⁴⁰³ Eine Disintermediation liegt hingegen vor, wenn Funktionen traditioneller Finanzintermediäre gänzlich wegfallen und Angebot und Nachfrage ohne Integration eines Intermediärs übereinkommen.⁴⁰⁴ Gründe für eine zunehmende Disintermediation sind neben den Entwicklungen der IKT auch der direkte Zugang von Kapitalnehmern zum Geld- und Kapitalmarkt.⁴⁰⁵

Die Nutzung der IKT ist zwar ein Treiber für die Disintermediation, sie bietet jedoch nicht den einzigen Erklärungsansatz. Informationstransparenz und marginalisierte Transaktionskosten führen nicht dazu, dass Nachfrager direkt mit Anbietern interagieren. Sie nutzen Online-Intermediäre als digitale Vermittler. Diese Interme-

³⁹⁶ Vgl. Bitz (2006), S. 4 f.

³⁹⁷ Vgl. Allen / Santomero (1998), S. 1465.

³⁹⁸ Vgl. Alt / Puschmann (2016), S. 9 f.

³⁹⁹ Vgl. Voit (2002), S. 64.

⁴⁰⁰ Vgl. Bernet (2018), S. 167.

⁴⁰¹ Vgl. Bernet (2018), S. 144 f.

⁴⁰² Vgl. Hellenkamp (2018), S. 7 f.; Milkau / Bott (2015), S. 322.

⁴⁰³ Vgl. Herrmann / Heinke (2018), S. 196.

⁴⁰⁴ Vgl. Marszałek (2016), S. 259.

⁴⁰⁵ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 7 f.

diäre besetzen den Interaktionspunkt zwischen Anbieter und Nachfrager und verdrängen dabei ursprüngliche Intermediäre. Sie agieren als digitale Plattform, auf der Angebot und Nachfrage direkt interagieren.⁴⁰⁶

Die Transformationsfunktion ist auf Plattformen umso besser umsetzbar, je mehr Nutzer auf der Angebots- und Nachfrageseite aktiv sind. Mit zunehmender Nutzerzahl steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich Transaktionspartner finden, die über die gleichen Präferenzen in Bezug auf Fristigkeit und Losgröße verfügen.⁴⁰⁷ Die Präferenzen in Bezug auf das Risiko können ebenfalls übereinstimmen, in bilateralen Transaktionen ist jedoch eine Risikodiversifikation nicht gegeben. In der Diversifikationsfunktion liegt ein Vorteil traditioneller Finanzintermediäre.⁴⁰⁸

Da das Vertrauen ein herausragendes Merkmal eines Finanzintermediärs ist und die Entstehung einer Vertrauensbeziehung eine Folge des persönlichen Kontakts zwischen Kunde und Intermediär ist, weisen traditionelle Intermediäre einen Vorteil gegenüber Online-Intermediären auf, der auch in der Internetökonomie Bestand hat.⁴⁰⁹

⁴⁰⁶ Vgl. Currie / Lagoarde-Segot (2017), S. 215.

⁴⁰⁷ Vgl. Bernet (2018), S. 169; Evans / Gawer (2016), S. 18 f.

⁴⁰⁸ Vgl. Bitz (2006), S. 4 f.; Kaiser (2006), S. 117.

⁴⁰⁹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 154 f.; Meisner (2017), S. 74 f.

2.3 Veränderungen im Marktumfeld

2.3.1 Makroökonomischer Einfluss auf das Geschäftsmodell von Universalbanken

2.3.1.1 Regulatorische Anforderungen

Das Marktumfeld für Banken unterliegt in den vergangenen Jahren starken Veränderungen. Die regulatorischen Veränderungen im Zuge der Finanzmarktkrise ab 2007 stellen einen wichtigen Einflussfaktor auf die Rentabilitätssituation von Banken dar.⁴¹⁰ In Folge der regulatorischen Veränderungen ist das Zinsniveau im Euroraum deutlich gefallen. Neben Maßnahmen, die den kurzfristigen Zins beeinflussen, wie die Senkung der Leitzinssätze, beeinflusst die Europäische Zentralbank (EZB) durch den Ankauf von Wertpapieren des öffentlichen Sektors auch die Marktrenditen im längerfristigen Bereich.⁴¹¹ Diese Maßnahmen bedingen die Besonderheit, dass die Einlagezinsen in Folge der Leitzinssenkungen im Jahr 2012 über den kurzfristigen Marktzinsen liegen. Die dadurch positive Abweichung zwischen Einlagen- und Marktzins stellt einen maßgeblichen Kostenfaktor für Universalbanken mit traditionellem Geschäft dar, da der Zinskonditionsbeitrag der Passivseite, also die Differenz zwischen dem Zins im Kundengeschäft im Vergleich zum laufzeit- und zahlungsstrukturkongruenten Geld- und Kapitalmarktgeschäft, deutlich zurück geht und sogar negativ sein kann.⁴¹²

Die Zinsstrukturkurve bewegt sich im Zuge der geldpolitischen Maßnahmen zum einen auf sehr niedrigem Niveau und flacht zum anderen zunehmend ab. In Kombination mit der skizzierten Entwicklung der Einlagen- und Marktzinsen führt die Abflachung der Zinsstrukturkurve dazu, dass das Zinsergebnis aus Fristentransformation zunehmend sinkt.⁴¹³ Insbesondere Banken, die eine starke Zinsabhängigkeit aufweisen, stellt diese Entwicklung vor Herausforderungen, da die Erträge aus der Fristentransformation eine wesentliche Quelle für Zinsüberschüsse sind.⁴¹⁴ Sie machen bis zu einem Viertel des Zinsüberschusses aus.⁴¹⁵

Die Möglichkeiten zur Fristentransformation werden zudem durch regulatorische Liquiditätsanforderungen erschwert. Die Net Stable Funding Ratio (NSFR) soll die

⁴¹⁰ Vgl. Köhler (2014a), S. 15 ff.

⁴¹¹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2019c), S. 45.

⁴¹² Vgl. Deutsche Bundesbank (2019c), S. 50.

⁴¹³ Vgl. Thiesmeyer (2015), S. 19.

⁴¹⁴ Vgl. Memmel (2011), S. 288.

⁴¹⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2019c), S. 51; Köhler (2014b), S. 327.

strukturelle Liquidität über einen Zeitraum von einem Jahr sicherstellen. Banken sind dadurch gezwungen, sich stärker fristenkongruent zu refinanzieren. Die Fristentransformation wird dahingehend begrenzt, dass kurzfristige Refinanzierungen mit einer Laufzeit unter einem Jahr nicht zur langfristigen Kreditvergabe genutzt werden können.⁴¹⁶

Zusätzlich zu den Auswirkungen auf das Zinsniveau im Euroraum führen die steigenden regulatorischen Anforderungen zu einem Anstieg der Kosten. Dies begründet sich neben einer steigenden Anzahl an einzuhaltenden Regularien auch in der steigenden Komplexität und dem laufenden administrativen Aufwand zur Umsetzung ebendieser. Die Steigerung der qualitativen und quantitativen Anforderungen an die Kapitalausstattung belasten die Rentabilität der Banken.⁴¹⁷ Der regulatorische Aufwand steigt überproportional für kleinere Banken, die durchschnittlichen Kosten der Regulatorik liegen bei kleinen Instituten in der Regel höher als bei größeren.⁴¹⁸ Die mit den steigenden regulatorischen Anforderungen verbundenen Kosten und das zugleich veränderte Zinumfeld erschweren die Möglichkeiten zur Ertragsgenerierung. Für Universalbanken erwächst daraus die Herausforderung, dass sie ihr Geschäftsmodell so aufstellen müssen, dass sie einerseits die Kosten weiter reduzieren und andererseits solide Erträge generieren.

Die Regulatorik beeinflusst auch den Wettbewerb in der Branche. Mit der Zweiten Zahlungsdiensterichtlinie (PSD 2) gehen weitreichende Veränderungen für Banken einher. Die PSD 2 verfolgt das Ziel, Online- und Mobil-Zahlungen im EU-Binnenmarkt mit Hilfe eines gemeinsamen rechtlichen Rahmenwerks zu harmonisieren.⁴¹⁹ Damit einher geht eine Verringerung der Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber, da Banken Drittanbietern⁴²⁰ den Zugang zu Kontodaten des Kunden ermöglichen müssen.⁴²¹ Dieser Zugang wird über Programmierschnittstellen (API)⁴²² ermöglicht.⁴²³ Für die Übermittlung der Daten benötigt der Drittanbieter die Zustimmung des Kunden, um auf diese Daten zugreifen zu dürfen. Liegt die Zustimmung vor, muss die betroffene Bank die Daten über APIs portabel machen.⁴²⁴ Die Daten-

⁴¹⁶ Vgl. Windl (2019), S. 57.

⁴¹⁷ Vgl. Kirmße (2017), S. 298 f.

⁴¹⁸ Vgl. Hackethal / Inderst (2015), S. 7 ff.

⁴¹⁹ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 48 f.

⁴²⁰ Drittanbieter sind Dienstleister, die eine Bankinfrastruktur nutzen, ohne diese selbst zu betreiben.

⁴²¹ Vgl. Cortet et al. (2016), S. 18.

⁴²² Die Abkürzung API bezieht sich auf den englischsprachigen Begriff „Application programming interface“.

⁴²³ Vgl. El Kherdali et al. (2018), S. 31.

⁴²⁴ Vgl. Bank for International Settlements (2019), S. 72.

weitergabe an Dritte verstärkt die Disintermediation der Banken, da sich Drittanbieter zwischen Bank und Kunde schalten können. Aus der Perspektive einer Bank kann dies in einem negativen Szenario dazu führen, dass Banken ihre Infrastruktur zur Verfügung stellen, die direkte Beziehung zum Kunden jedoch verloren geht.⁴²⁵

Die PSD 2 definieren explizit zwei neue Gruppen von Zahlungsdiensteanbietern. Die erste Gruppe sind Zahlungsauslösedienste (ZAD). Ein ZAD ist ein Dienst, der auf Antrag des Kunden einen Zahlungsauftrag in Bezug auf ein bei einem anderen Zahlungsdienstleister geführtes Zahlungskonto auslöst.⁴²⁶ ZAD initiieren elektronische Zahlungsvorgänge im Namen des Kunden und greifen dabei auf dessen Zahlungskonto zu, ohne dass ein Vertrag zwischen dem ZAD und dem kontoführenden Zahlungsdienstleister zustande kommt. Der Funktion traditioneller Debit- und Kreditkartenunternehmen wird dadurch eine Alternative geboten.⁴²⁷ In Abb. 6 ist der bisherige Zahlungsprozess ohne ZAD abgebildet.

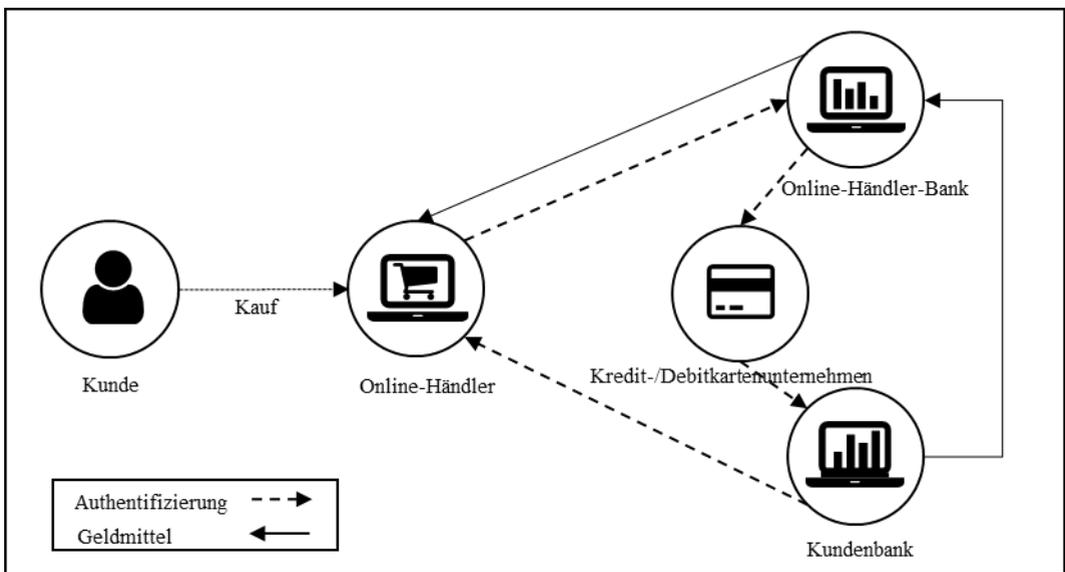


Abb. 6: Zahlungsprozess ohne Zahlungsauslösedienst⁴²⁸

Vor Einführung der PSD 2 ist bei der Transaktion mit einem Online-Händler neben der Bank des Zahlers und des Online-Händlers auch ein Kredit-/Debitkartenunternehmen involviert. Beim Kauf werden die Kundendaten erfasst und an die Bank

⁴²⁵ Vgl. Brodsky / Oakes (2017), S. 4.

⁴²⁶ Art. 4 Nr. 15 RICHTLINIE (EU) 2015/2366 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

⁴²⁷ Vgl. Tijssen et al. (2017), S. 3.

⁴²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mastercard (2019), S. 1; Wirecard (2019), S. 1.

des Online-Händlers übermittelt. Die Bank des Online-Händlers fordert das Kreditkartenunternehmen auf, eine Genehmigung der Bank des Kunden einzuholen. Die Kundenbank autorisiert die Transaktion, leitet die Antwort an den Händler zurück und die Zahlung an die Bank des Online-Händlers weiter, der die Zahlung auf dem Konto des Händlers gutschreibt.⁴²⁹

Durch PSD 2 kann der ZAD direkt auf das Konto des Kunden zugreifen, die Zahlung initiieren und den Zahlungsnachweis an den Online-Händler übermitteln. Durch die Zahlungsinitiierung wickelt die Kundenbank die Zahlung mit der Bank des Online-Händlers ab, die wiederum dem Online-Händler die Zahlung bestätigt. Der Zahlungsprozess unter Nutzung eines ZAD ist in Abb. 7 dargestellt.

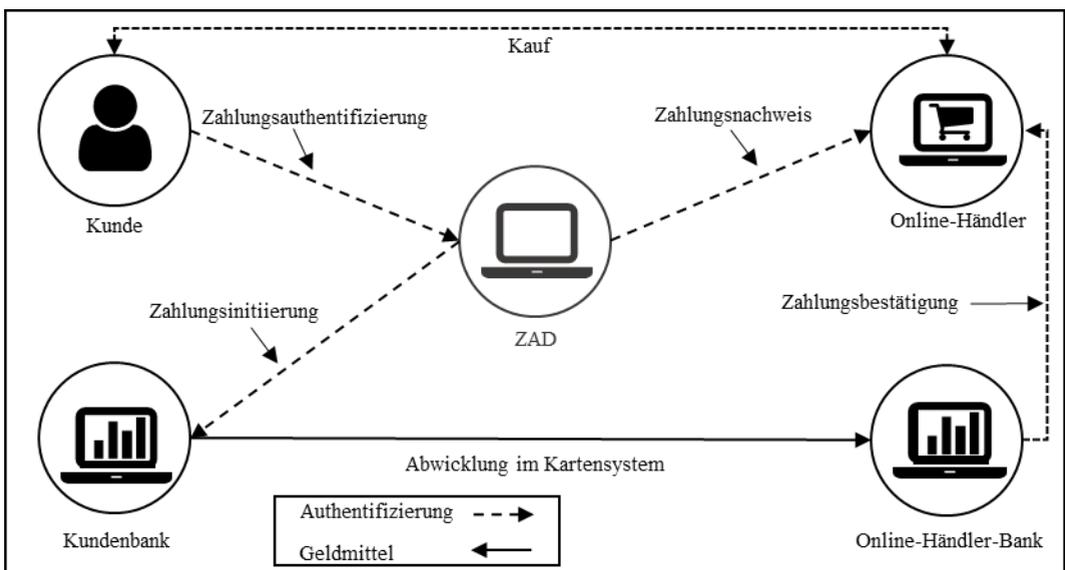


Abb. 7: Zahlungsprozess mit Integration eines Zahlungsauslösedienstes⁴³⁰

Die zweite Gruppe stellen die Kontoinformationsdienste (KID) dar. Ein KID ist ein Online-Dienst, der zur Mitteilung konsolidierter Informationen über ein Zahlungskonto oder mehrere Zahlungskonten dient, das/die ein Kunde entweder bei einem oder bei mehr als einem anderen Zahlungsdienstleister hält.⁴³¹ KID haben Zugriff auf die Kontoumsätze und den Saldo eines Zahlungskontos, sofern der Kunde dem Zugriff zustimmt.⁴³² Für KID eröffnet das neue Möglichkeiten, da durch PSD 2

⁴²⁹ Vgl. Mastercard (2019), S. 1.

⁴³⁰ Vgl. Art. 1 Nr. 29-32 RICHTLINIE (EU) 2015/2366 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

⁴³¹ Vgl. Art. 4 Nr. 16 RICHTLINIE (EU) 2015/2366 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

⁴³² Vgl. Korschinowski et al. (2017), S. 321.

sämtliche Konten eines Kunden in einer Übersicht zusammengefasst werden können. Dies ermöglicht einen ganzheitlichen Überblick über die finanzielle Situation des Kunden, dem durch diese Maßnahme gleichzeitig ein höherer Komfort ermöglicht wird.⁴³³ Resultierend aus den Zahlungsverkehrstransaktionen und der Übersicht über die finanzielle Situation des Kunden, liegen einem KID gegebenenfalls sämtliche finanzbezogenen Daten vor. Eine Auswertung dieser Daten ermöglicht dem KID, individuelle und maßgeschneiderte Angebote zu offerieren, sofern die datenschutzrechtlichen Vorgaben eingehalten werden.⁴³⁴ Der Bedarf solcher Angebote auf Seite der Kunden steigt zunehmend. In 2019 wünschten sich 21 Prozent der Kunden, dass Banken unter Zustimmung die Kontobewegungen analysieren und Sparmöglichkeiten erarbeiten. Im Vergleich dazu lag die Zustimmungsrate in 2018 bei 12 Prozent.⁴³⁵ Der Prozess mit und ohne KID ist in Abb. 8 dargestellt.

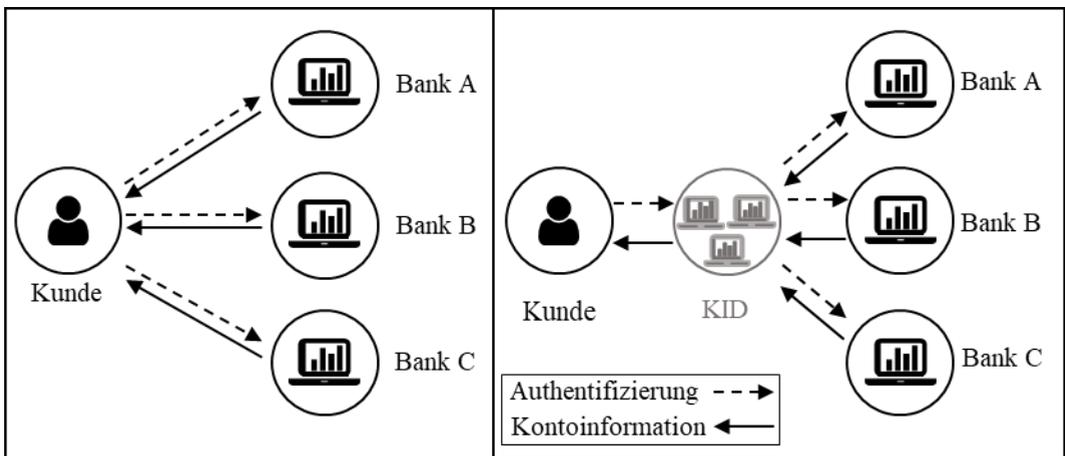


Abb. 8: Kontoinformation mit und ohne Nutzung eines KID⁴³⁶

Da es sich bei der PSD 2 um eine europäische Richtlinie handelt, ist die Umsetzung für jeden Mitgliedsstaat der Europäischen Union verbindlich. Die Form und Mittel sind den innerstaatlichen Stellen überlassen, sodass diese eine Umsetzung in nationales Recht vornehmen müssen. In Deutschland erfolgt diese Umsetzung in nationales Recht durch die Neufassung des Zahlungsdiensteaufsichtsgesetzes⁴³⁷ (ZAG) und des Einführungsgesetzes zum Bürgerlichen Gesetzbuch (EGBGB).⁴³⁸

⁴³³ Vgl. Tijssen et al. (2017), S. 3.

⁴³⁴ Vgl. European Banking Authority (2018a), S. 21..

⁴³⁵ Vgl. Berg (2019), S. 13.

⁴³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Vgl. Bouazza / Schad (2019), S. 62 f.; Tijssen et al. (2017), S. 3.

⁴³⁷ Zahlungsdiensteaufsichtsgesetz in seiner Neufassung vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S.2446).

⁴³⁸ Vgl. Art. 288 Abs. 3 VERTRAG ÜBER DIE ARBEITSWEISE DER EUROPÄISCHEN UNION; Art. 248 §§ 8, 10 EGBGB.

Die Vorgaben der PSD 2 vereinfachen den Zahlungsprozess unter Nutzung eines ZAD. Der Zahlungsverkehr generiert einen großen Pool an Informationen über den Kunden. Daraus eröffnet sich die Möglichkeit, auch im Mengengeschäft individuelle Ansprachen und Produktempfehlungen zu offerieren. Durch die PSD 2 haben auch Nicht-Banken die Möglichkeit, auf die Kontodaten zuzugreifen, sodass auch von dieser Seite neue Wettbewerber in den Markt drängen.⁴³⁹ Die PSD 2 ermöglichen im Zahlungsverkehr die Vernetzung zwischen Nicht-Banken und Kunden und fördern in diesem Bedarfsfeld die Reintermediation.⁴⁴⁰

Die Öffnung der APIs für ZAD und KID bietet die Möglichkeit, sich als Plattformunternehmen zu positionieren.⁴⁴¹ Der Anbieter eines KID schaltet sich über eine API zwischen den Kunden und die Banken, bei denen der Kunde ein Konto unterhält. Der KID verbindet die Nachfrageseite mit der Angebotsseite. Essenziell für den KID ist, dass die API standardisiert ist, da er dadurch Skaleneffekte generieren kann.⁴⁴² Denkbar ist zudem, dass zukünftig auch weitere APIs geöffnet werden, um einen standardisierten Zugang zu anderen Bankdienstleistungen herzustellen.⁴⁴³

2.3.1.2 Entwicklung der Rentabilitätssituation

Nach der Beschreibung der Auswirkungen der regulatorischen Veränderungen auf Banken findet im Folgenden eine Betrachtung der Rentabilitätssituation von Universalbanken statt. Banken weisen vier Ertragsquellen auf. Diese Quellen sind der Zinsüberschuss, der Provisionsüberschuss, das Handelsergebnis sowie das sonstige betriebliche Ergebnis.⁴⁴⁴

Der Zinsüberschuss als Differenz zwischen Zinserträgen und Zinsaufwendungen stellt dabei die wichtigste Ertragskomponente dar. Der Anteil des Zinsüberschusses an den operativen Erträgen beträgt im Jahr 2018 über alle Bankengruppen hinweg im Durchschnitt 72,3 Prozent. Bei Großbanken ist die Relevanz des Zinsüberschusses mit 64,4 Prozent geringer und bei Genossenschaftsbanken mit einem Anteil von 74,6 Prozent höher als im Durchschnitt. Sparkassen liegen in 2018 mit 71,6 Prozent knapp unter dem Durchschnitt, im langfristigen Mittel jedoch darüber.

⁴³⁹ Vgl. Paul et al. (2016), S. 635 f.

⁴⁴⁰ Vgl. European Banking Authority (2018a), S. 21.

⁴⁴¹ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 9 f.

⁴⁴² Vgl. Bach et al. (2012), S. 121 f.

⁴⁴³ Vgl. Hanard (2018), S. 117.

⁴⁴⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank (2018), S. 38.

Neben dem Zinsüberschuss weist auch der Provisionsüberschuss eine übergeordnete Bedeutung auf. Über alle Bankengruppen hinweg liegt der Anteil des Provisionsüberschusses bei 24,5 Prozent. Bei Großbanken liegt der Anteil bei 34,5 Prozent und ist somit größer als bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit 26 Prozent resp. 23,5 Prozent.

Das Handelsergebnis ist mit 2,9 Prozent im Durchschnitt differenziert zu betrachten. Während diese Ertragskomponente einen Anteil von 7,2 Prozent bei den Großbanken aufweist, ist diese bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken aufgrund der Spezifika des Geschäftsmodells irrelevant. Das sonstige betriebliche Ergebnis ist von untergeordneter Bedeutung.⁴⁴⁵

Insbesondere bei Banken, die einen hohen Anteil ihrer Erträge über den Zinsüberschuss generieren, ist der Einfluss des anhaltenden Niedrigzinsniveaus verstärkt erkennbar.⁴⁴⁶ Der Zinsüberschuss wird im zinsabhängigen Kredit- und Einlagengeschäft generiert.⁴⁴⁷ Der Zinsüberschuss verringerte sich, weil die Zinserträge stärker sanken als die Zinsaufwendungen.⁴⁴⁸ Eine Nulluntergrenze bei Einlagenprodukten verstärkt diesen Effekt.⁴⁴⁹

Den in Folge des Niedrigzinsniveaus sinkenden Zinsüberschuss versuchen Banken durch verschiedene Maßnahmen zu kompensieren. Eine Maßnahme zur Stabilisierung der Erträge liegt in der Ausweitung des Kredit- und Einlagengeschäftsvolumens.⁴⁵⁰ Diese Ausweitung des Geschäftsvolumens ist jedoch mit Risiken verbunden. Mit steigendem Kreditvolumen steigt auch das Kreditrisiko, da mit zunehmendem Volumen die Qualität der Kreditnehmer tendenziell sinkt.⁴⁵¹

Eine weitere Möglichkeit ist eine verstärkte Fristentransformation. Auch diese Maßnahme ist risikobehaftet, da bei erhöhter Fristentransformation das Zinsänderungsrisiko steigt und wie oben gezeigt, durch die NSFR teilweise beschränkt ist.⁴⁵²

⁴⁴⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2019d), S. 90.

⁴⁴⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 53 ff.

⁴⁴⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2018), S. 45.

⁴⁴⁸ Vgl. Claessens et al. (2017), S. 2.

⁴⁴⁹ Vgl. Busch / Memmel (2017), S. 386.

⁴⁵⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015), S. 53 ff.

⁴⁵¹ Vgl. Delis / Kouretas (2011), S. 852.

⁴⁵² Vgl. Deutsche Bundesbank (2019c), S. 51.

Zudem können aus einem erhöhten Zinsänderungsrisiko zusätzliche Eigenkapitalanforderungen resultieren. Die Aufsicht hat einen Zinsrisikokoeffizienten implementiert, der die Auswirkungen einer plötzlichen und unerwarteten Zinsänderung von 200 Basispunkten auf den wirtschaftlichen Wert der Geschäfte des Anlagebuchs einer Bank untersucht. Wenn der Wert dieser Geschäfte um mehr als 20 Prozent der Eigenmittel absinkt, ist die Bank als Institut mit erhöhtem Zinsänderungsrisiko zu klassifizieren. Eine Folge der Überschreitung kann z. B. eine zusätzliche Eigenkapitalunterlegung sein.⁴⁵³

Gemäß des Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) müssen Banken auch für Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch zusätzliche Eigenkapitalanforderungen einhalten. Die SREP-Leitlinie sieht vor, dass die höhere negative Barwertänderung des Zinsschocks, die aus einer positiven und negativen Zinssänderung von 200 Basispunkten resultiert, in Relation zum Gesamtforderungsbetrag gemäß Art. 92 der Kapitaladäquanzverordnung⁴⁵⁴ (CRR) gesetzt wird. Der Zinsrisikokoeffizient und das Risikoprofil des Instituts, beeinflussen den Eigenkapitalzuschlag für Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch, der zwischen 0 und 3,5 Prozent liegen kann. Das Risikoprofil wird für nicht systemrelevante Institute jährlich von der BaFin und der Deutschen Bundesbank erstellt. Die Beurteilung des Risikoprofils orientiert sich an den jährlichen Prüfungsberichten und Erkenntnissen aus Sonderprüfungen und berücksichtigt verschiedene Kriterien, wie z. B. die Qualität des Instituts oder die potenziellen Auswirkungen einer Solvenz- oder Liquiditätskrise des Instituts auf die Stabilität des Finanzsektors. Auf Basis des ermittelten Risikoprofils wird die Intensität der Aufsicht und der Eigenkapitalzuschlag bestimmt.⁴⁵⁵

Ergänzend zum Kapitalzuschlag für das Zinsänderungsrisiko im Anlagebuch sind Frühwarnindikatoren zu implementieren, die insgesamt sechs Zinsszenarien und deren Auswirkungen auf den Barwert des Anlagebuchs untersuchen. Neben den Basisszenarien eines Parallelschocks von 200 Basispunkten nach oben und unten umfassen die Szenarien eine Versteilung und Verflachung der Zinsstrukturkurve sowie einen kurzfristigen Schock nach oben und unten.⁴⁵⁶ Das Szenario, welches den größten barwertigen Verlust aufweist, wird in Relation zum Kernkapital des

⁴⁵³ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2019), S. 1; European Banking Authority (2018b), S. 30.

⁴⁵⁴ Verordnung (EU) Nr. 575/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2013 über Aufsichtsanforderungen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen und zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 646/2012

⁴⁵⁵ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020b), S. 65.

⁴⁵⁶ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2019), S. 3; European Banking Authority (2018b), S. 40.

Instituts gesetzt. Sollte der barwertige Verlust in diesem Szenario mehr als 15 Prozent des Kernkapitals des Instituts betragen, ist die zuständige Aufsicht darüber zu informieren.⁴⁵⁷ Mit einer verstärkten Fristentransformation und damit einhergehenden Zinsänderungsrisiken sind potenziell höhere Kapitalanforderungen verbunden.

Die Maßnahmen zur Ausweitung des Geschäftsvolumens und einer verstärkten Fristentransformation würden sich aufgrund der eingegangenen Risiken im Falle eines Zinsanstiegs kurzfristig negativ auf die Ertragslage auswirken. Mittel- bis langfristig wirkt ein Zinsanstieg jedoch positiv auf die Ertragslage. Die kurzfristig dominierenden negativen Effekte eines Zinsanstiegs auf das Ergebnis könnten über höhere Provisionseinnahmen teilweise kompensiert werden.⁴⁵⁸

Bei Betrachtung des Provisionseinkommens ist eine Differenzierung zwischen den Großbanken und den retailorientierten Sparkassen und Genossenschaftsbanken zielführend, da die Erträge aus dem Provisionsgeschäft zwischen diesen Bankengruppen stark divergieren. Während Großbanken einen großen Teil des Provisionseinkommens über kapitalmarktnahe Aktivitäten generieren, weisen bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken die Bereiche Zahlungsverkehr, Vermittlungsgeschäft und Wertpapiergeschäft den größten Anteil am Provisionseinkommen auf.⁴⁵⁹ In der Niedrigzinsumfrage der Deutschen Bundesbank geben die befragten Banken an, dass der bis 2021 zu erwartende sinkende Zinsüberschuss über ein stärkeres Provisionsergebnis annähernd kompensiert wird.⁴⁶⁰ Eine Kompensation über steigende Provisionserträge kann darüber hinaus risikomindernd wirken, da die Abhängigkeit vom Zinsüberschuss reduziert und die Risikodiversifizierung verbessert wird.⁴⁶¹

Neben den Veränderungen der Ertragsgrößen wirkt auch die Kostenseite auf die Rentabilität der Banken. Ein signifikanter Kostenfaktor für Universalbanken stellt das Filialnetz dar. Exemplarisch ist hier, dass fast jedes dritte Institut der Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit seinen privaten und gewerblichen Kunden nicht die zur Kostendeckung nötigen Erlöse erwirtschaftet und im Kundengeschäft somit defizitär arbeitet.⁴⁶² Diese Entwicklung spiegelt sich im jährlichen Bankstellenbericht der Deutschen Bundesbank wider. Insbesondere die Sparkassen und Genossenschaftsbanken durchleben eine kontinuierliche Konsolidierung. Die Anzahl

⁴⁵⁷ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2019), S. 2; European Banking Authority (2018b), S. 30 f.

⁴⁵⁸ Vgl. Deutsche Bundesbank (2018), S. 55.

⁴⁵⁹ Vgl. Köhler (2014b), S. 328; Deutsche Bundesbank (2018), S. 44 ff.

⁴⁶⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2017a), S. 7.

⁴⁶¹ Vgl. Köhler (2015), S. 195.

⁴⁶² Vgl. Fischer (2018), S. 2.

der Genossenschaftsbanken hat sich von 2008 bis 2018 um 306⁴⁶³ Institute oder 26,15 Prozent reduziert. Ähnlich, wenn auch abgeschwächt, ist die Entwicklung bei den Sparkassen. Hier ist die Anzahl der Institute im gleichen Zeitraum um 43⁴⁶⁴ Institute resp. 9,82 Prozent zurückgegangen.⁴⁶⁵

Abb. 9 zeigt, dass ebenso ein Rückgang des Filialnetzes zu attestieren ist. Die Schließung physischer Niederlassungen ist für Universalbanken eine permanente strategische Überlegung, um zum einen die Betriebskosten durch einen höheren Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad der Finanzdienstleistungen und zum anderen die Gemeinkosten und Personalkosten zu senken. Dieser Trend spiegelt auch, wie in Kapitel 2.1.1 gesehen, die veränderten Kundenbedürfnisse wider.⁴⁶⁶

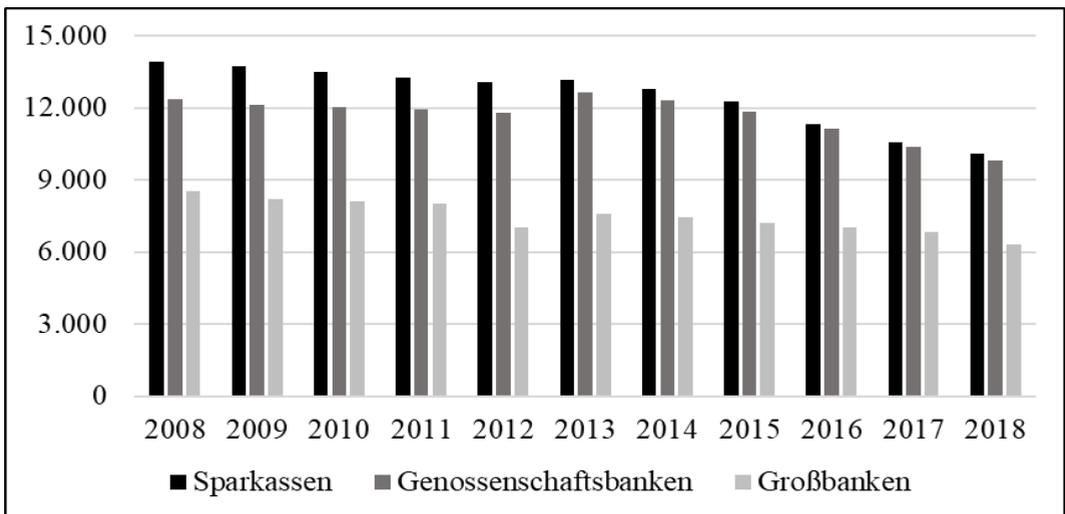


Abb. 9: Entwicklung der Filialstellen von Universalbanken in Deutschland von 2008 bis 2018⁴⁶⁷

Neben der Betrachtung als Kostenfaktor muss aber auch die Ertragsseite bei der Entscheidung über einen Filialabbau berücksichtigt werden. Wie bereits aufgezeigt,

⁴⁶³ Die Anzahl der Genossenschaftsbanken ist von 1170 Instituten in 2008 auf 864 Institute in 2018 zurückgegangen.

⁴⁶⁴ Die Anzahl der Sparkassen ist von 438 Instituten in 2008 auf 386 Institute in 2018 zurückgegangen.

⁴⁶⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2019a), S. 3 ff.

⁴⁶⁶ Vgl. European Banking Authority (2018a), S. 10.

⁴⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an die Bankstellenberichte der Deutschen Bundesbank von 2008 bis 2018.

nutzen eher vermögende Kunden die Filiale für den Abschluss von Bankdienstleistungen. Auch der Lebenszykluseffekt muss in die strategische Entscheidung über die Schließung von Filialen einfließen.⁴⁶⁸

Der absolute und relative Rückgang der Filialstellen ist, anders als bei der Anzahl der Banken, bei den Sparkassen am größten. Der relative Rückgang liegt bei den Sparkassen bei 27,4 Prozent. Dies entspricht einer Schließung von 3.815 Filialen. Großbanken weisen im gleichen Zeitraum einen relativen Rückgang von 26,2 Prozent resp. 2.238 Filialen auf. Der Rückgang bei den Genossenschaftsbanken ist relativ betrachtet mit 20,4 Prozent am geringsten. Aufgrund der Größe des Filialnetzes fällt die Anzahl der geschlossenen Filialen mit 2.522 Filialen aber absolut höher aus als bei den Großbanken.⁴⁶⁹

Das ausgeprägte Filialnetz trägt dazu bei, dass es den Universalbanken in Deutschland in den vergangenen Jahren nicht gelungen ist, ihre Kosten in entsprechender Höhe zu senken.⁴⁷⁰ Trotz der Konsolidierung des Filialnetzes liegt Deutschland bei der Filialstellendichte mit 3,5 Filialen pro 10.000 Einwohner im europäischen Mittelfeld und knapp unter dem Durchschnitt der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union mit 3,7 Filialen pro 10.000 Einwohner.⁴⁷¹

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern weisen die deutschen Universalbanken eine im Verhältnis zur Filialstellendichte deutlich höhere Cost Income Ratio (CIR) auf.⁴⁷² Die CIR setzt den Verwaltungsaufwand einer Periode ins Verhältnis zum Rohertrag. Sie zeigt an, welcher Anteil der Erträge durch allgemeine Verwaltungsaufwendungen aufgezehrt wird. Je niedriger die CIR, desto produktiver arbeitet eine Bank.⁴⁷³ Die CIR deutscher Filialbanken liegt mit 69 Prozent deutlich über dem mitteleuropäischen Durchschnitt mit 56 Prozent.⁴⁷⁴ Bei differenzierter Betrachtung der Universalbanken in Deutschland zeigt sich, dass die CIR der Großbanken in 2017 bei 95,3 Prozent liegt, die CIR der Sparkassen bei 67,5 Prozent und

⁴⁶⁸ Vgl. Kaya (2019), S. 3.

⁴⁶⁹ Die Angaben basieren bei den Sparkassen auf einem Rückgang von 13.939 Filialen in 2008 zu 10.124 Filialen in 2018, bei den Genossenschaftsbanken auf einem Rückgang von 12.356 Filialen in 2008 auf 9.834 in 2018 und bei den Großbanken auf einem Rückgang von 8.536 Filialen in 2008 auf 6.298 in 2018.

⁴⁷⁰ Vgl. Dombret et al. (2019), S. 168.

⁴⁷¹ Vgl. Schwartz et al. (2017), S. 3.

⁴⁷² Vgl. Böhmert (2019), S. 3.

⁴⁷³ Vgl. Botsis et al. (2015), S. 94.

⁴⁷⁴ Vgl. Schwartz et al. (2017), S. 3.

die CIR der Genossenschaftsbanken bei 67,1 Prozent liegt.⁴⁷⁵ In Abb. 10 ist die Entwicklung der CIR deutscher Universalbanken abgebildet.

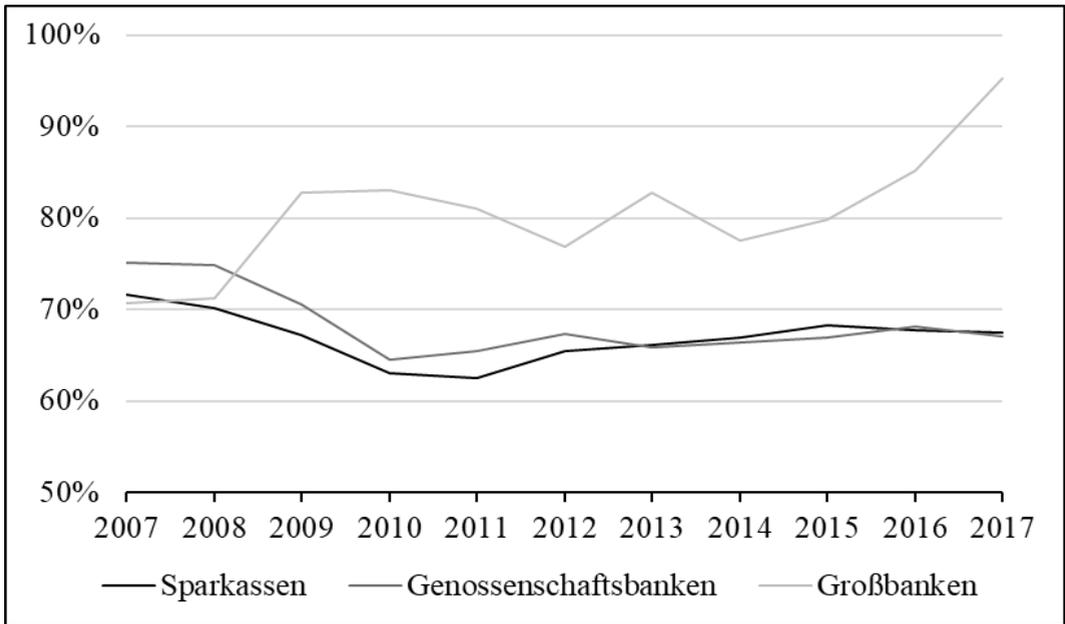


Abb. 10: Entwicklung der CIR von Universalbanken in Deutschland von 2007 bis 2017⁴⁷⁶

Eine Verbesserung der CIR der Universalbanken in Deutschland lässt sich bisher nicht attestieren. Während Sparkassen und Genossenschaftsbanken seit 2012 nahezu konstant eine CIR von circa 67 Prozent aufweisen, liegt die CIR der Großbanken deutlich darüber. In der jüngeren Vergangenheit weist die CIR bei den Großbanken aufgrund eines deutlichen Rückgangs der operativen Erträge bei nur geringfügigem Rückgang der Verwaltungsaufwendungen zudem eine steigende Tendenz auf. Neben den sinkenden Erträgen aufgrund des niedrigen Zinsniveaus gelingt es den Banken nicht, ihre Kosten entsprechend zu reduzieren. Da sich die CIR als Indikator für die Kosteneffizienz im Bankengruppenvergleich aufgrund der Unterschiede in den Geschäftsmodellen nur bedingt eignet, ist ein zusätzlicher Vergleich der Eigenkapitalrentabilität (EKR) zielführend.⁴⁷⁷ Die EKR stellt neben der CIR die zweite zentrale Kennzahl für den Leistungsvergleich zwischen Banken dar.⁴⁷⁸

Die EKR errechnet sich als Quotient aus Jahresüberschuss und bilanziellem Eigenkapital und gibt Aufschluss über die Verzinsung des von den Eigentümern einge-

⁴⁷⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2019e), S. 1.

⁴⁷⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bundesbank (2019c), S. 1 ff.

⁴⁷⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2018), S. 49.

⁴⁷⁸ Vgl. Moormann et al. (2009), S. 74.

setzten Kapitals. Die in Kapitel 2.3.1.1 kurz dargelegten Veränderungen in der Qualität und Quantität der Kapitalausstattung führen dazu, dass die Banken höhere Eigenkapitalquoten aufweisen müssen. Die Eigenkapitalquote deutscher Banken stieg mit durchschnittlich 5,9 Prozent auf einen neuen Höchststand. Damit einher geht eine Steigerung des bilanziellen Eigenkapitals um über 60 Prozent seit 2007.⁴⁷⁹ Um eine konstante EKR zu erzielen, müssen Banken den Jahresüberschuss ebenfalls steigern, um bei der gezeigten Veränderung des bilanziellen Eigenkapitals weiterhin die gleiche Rendite zu generieren.

Bei der Betrachtung der verschiedenen Bankengruppen zeigt sich analog zur CIR ein differenziertes Bild. Während die Sparkassen 2018 eine EKR vor Steuern von 7,25 Prozent und die Genossenschaftsbanken eine EKR vor Steuern von 8,20 Prozent erwirtschafteten, lag die EKR vor Steuern der Großbanken bei 1,14 Prozent. Da die EKR aufgrund ihrer Konzeption im Jahresvergleich deutlichen Schwankungen unterliegt, ist ein statischer Vergleich zweier Perioden nicht zielführend. Eine Analyse der Abweichungen zum langfristigen Mittel ist besser zur Beurteilung der EKR geeignet. Dabei zeigt sich, dass die EKR vor Steuern in 2018 bei allen betrachteten Bankengruppen unter dem langfristigen Durchschnitt⁴⁸⁰ liegt, die Abweichungen bei den Großbanken jedoch deutlich stärker ausfallen als bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Der langfristige Durchschnitt der Sparkassen liegt bei 12,60 Prozent, der Durchschnitt der Genossenschaftsbanken bei 11,96 Prozent und der Durchschnitt der Großbanken bei 5,80 Prozent.⁴⁸¹ Darüber hinaus ist erkennbar, dass in der jüngeren Vergangenheit ein Trend hin zu sinkenden EKR vorliegt.

Die EKR wird offenkundig durch die sinkende Differenz zwischen lang- und kurzfristigen Zinssätzen beeinflusst. Zudem sinkt die EKR umso mehr, je länger die Zinsen niedrig sind.⁴⁸²

Im Ergebnis zeigt die Entwicklung der Rentabilitätssituation, dass Universalbanken durch die regulatorischen Vorgaben mit einer sinkenden Ertragskraft im zinsabhängigen Geschäft konfrontiert sind, da die Möglichkeiten zur Generierung von Zinsüberschüssen sinken. Eine Kompensation über den Kostenabbau lässt sich bisher nicht attestieren, da die Reduzierung der CIR nicht gelingt. Auch die steigenden Provisionserträge leisten nur eine Teilkompensation der sinkenden Erträge aus dem

⁴⁷⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2019d), S. 84.

⁴⁸⁰ Der langfristige Durchschnitt wird dabei als arithmetisches Mittel aus den jährlichen EKR vor Steuern gebildet. Auf Grundlage der Datenbasis der Deutschen Bundesbank ist dabei eine Berechnung des arithmetischen Mittels für den Zeitraum von 1994 bis 2017 möglich.

⁴⁸¹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2019b), S. 1.

⁴⁸² Vgl. Claessens et al. (2017), S. 2.

zinsabhängigen Geschäft. Universalbanken sind daher dazu angehalten, neue Geschäftsfelder zu erschließen oder ihre Kompetenzen auf einzelne Bereiche zu fokussieren, um sich von der Abhängigkeit des Zinsgeschäfts sukzessive zu lösen.

2.3.1.3 Demografische Entwicklung

In Kapitel 2.1 wurden bereits die Veränderungen im Verhalten der Kunden in Abhängigkeit von ihrer Generationenkohorte und der Affinität zur IKT erarbeitet. Die demografische Entwicklung ist ein weiterer substanzieller Einflussfaktor auf Banken in Deutschland. Die demografische Entwicklung wird von den Parametern der drei Bevölkerungsvorgänge Fertilität, Mortalität und Migration bestimmt.⁴⁸³

Die Fertilitätsrate in Deutschland weist seit rund 40 Jahren nur geringfügige Schwankungen auf und liegt im langfristigen Schnitt bei circa 1,3 Kindern pro Frau, sodass jede neue Generation etwa ein Drittel kleiner ist als die Vorgängergeneration.⁴⁸⁴ In den letzten Jahren weist die Fertilitätsrate einen Anstieg auf aktuell 1,57 Kinder pro Frau in 2017 auf.⁴⁸⁵

Die Mortalitätsrate in Deutschland ist seit den 1980er Jahren höher als die Fertilitätsrate.⁴⁸⁶ Allerdings steigt durch die stetig steigende Lebenserwartung und die große Kohorte der Generation der Babyboomer das Durchschnittsalter der Bevölkerung.⁴⁸⁷

Dass die Gesamtbevölkerung in Deutschland bei circa 82 Millionen Menschen stagniert, liegt neben der höheren Lebenserwartung auch in der Migration begründet. Ohne Zuwanderung wäre die Bevölkerungszahl in Deutschland rückläufig.⁴⁸⁸ Die geringere Fertilitätsrate wurde in den letzten Jahren durch Zuwanderung sogar überkompensiert.⁴⁸⁹

Die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung lässt sich auf die verschiedenen Generationenkohorten weiter aufschlüsseln. Der Personenkreis der Generation Z, die älter als 16 Jahre sind, umfasst 6,9 Millionen Menschen. Die Generation Y umfasst insgesamt 15,8 Millionen Menschen, die Generation X 16,9 Millionen Menschen.

⁴⁸³ Vgl. Schmid (2017), S. 29.

⁴⁸⁴ Vgl. Börsch-Supan (2017), S. 140.

⁴⁸⁵ Vgl. Statista (2019c), S. 32.

⁴⁸⁶ Vgl. Statista (2019c), S. 40.

⁴⁸⁷ Vgl. Barth / Doblhammer (2017), S. 207 f.

⁴⁸⁸ Vgl. Börsch-Supan (2017), S. 140.

⁴⁸⁹ Vgl. Mayer (2017), S. 4.

Die Kohorte der Babyboomer ist mit 20,5 Millionen Menschen die größte Kohorte. Der Rest der Bevölkerung ist entweder jünger als 16 Jahre oder älter als 72 Jahre.⁴⁹⁰

Der Anteil der Internetnutzer ist in den letzten Jahren über alle Generationenkohorten hinweg gestiegen. 2018 beträgt der Anteil der Internetnutzer in der Altersklasse von 14 bis 50 Jahre durchschnittlich 98 Prozent. In der Alterklasse von 60 bis 69 Jahre beträgt der Anteil noch 80 Prozent und in der Gruppe der über 70-jährigen 45 Prozent.⁴⁹¹ Insgesamt sind 16 Prozent der deutschen Bevölkerung resp. 10 Millionen Menschen sogenannte „offliner“, die keinen Zugang zum Internet haben. 75 Prozent dieser Menschen sind 65 Jahre oder älter. Für die Gruppe der „offliner“ kommen digitale Bankdienstleistungen nicht in Frage.⁴⁹²

Ein großer Teil der Digital Deniers wird die Kanäle der IKT auch zukünftig meiden, sodass Banken dieses Verhalten in ihrer strategischen Ausrichtung berücksichtigen müssen. Die Einkommens- und Vermögenssituation in Abhängigkeit von dem Alter zeigt, dass Banken in dieser Zielgruppe die höchsten Erträge generieren können, da sie komplexere Produkte nachfragen, die verstärkt über die persönliche Beratung vertrieben werden. Ob sich dieses Verhalten im Alter im Zuge der IKT verändert, ist bisher nicht nachweisbar, da entsprechende Untersuchungen aufgrund des Fortschritts der IKT noch nicht möglich sind.⁴⁹³

Für Banken resultieren aus den Veränderungen in der Demografie unterschiedliche Effekte. Die steigende Lebenserwartung und die damit einhergehende Alterung der potenziellen Kundenbasis führt dazu, dass Banken ihr Dienstleistungsportfolio anpassen müssen. Mit zunehmender Lebenserwartung werden Produkte im Bereich des Vermögensaufbaus relevanter, die einen angemessenen Lebensstandard gewährleisten.⁴⁹⁴ Dienstleistungen im Bereich der Vermögensberatung und -verwaltung zählen zu den profitableren Produkten und könnten durch die Altersstruktur der Kunden zunehmend nachgefragt werden.⁴⁹⁵

Die Veränderungen im Zusammenleben der Bevölkerung zeigt zudem, dass die Zahl der Haushalte steigt und die durchschnittliche Haushaltsgröße entsprechend

⁴⁹⁰ Vgl. Statista (2019a), S. 1.

⁴⁹¹ Vgl. Initiative D21 e. V. (2019), S. 13.

⁴⁹² Vgl. Initiative D21 e. V. (2019), S. 18 f.

⁴⁹³ Vgl. Anenberg et al. (2018), S. 1.

⁴⁹⁴ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 64 ff.

⁴⁹⁵ Vgl. Berlemann et al. (2014), S. 91.

rückläufig ist.⁴⁹⁶ Das hat zur Folge, dass der Wohnraumbedarf und damit die Nachfrage im Bereich der Immobilienvermittlung und -finanzierung steigt.⁴⁹⁷

2.3.2 Entwicklung des Wettbewerbsumfelds in der Bankenbranche

2.3.2.1 Direktbanken

Der deutsche Bankenmarkt weist aufgrund seiner Struktur bereits eine starke Wettbewerbsintensität auf, die sich in Folge der digitalen Disruption und mit fortschreitender Globalisierung weiter intensivieren wird.⁴⁹⁸

Durch die Fortschritte der IKT sind Banken entstanden, die gänzlich auf den Filialvertrieb verzichten.⁴⁹⁹ Diese Direktbanken nutzen die im Zuge der Internetökonomie gesunkenen Eintrittsbarrieren, um in Form einer virtuellen Filiale den Wettbewerbsdruck auf Universalbanken zu erhöhen. Sie verfügen über eine Banklizenz und sind daher autorisiert, verschiedene Bankdienstleistungen zu erbringen.⁵⁰⁰

Direktbanken nutzen ausschließlich digitale Vertriebs- und Kommunikationskanäle, die für den Kunden eine permanente Erreichbarkeit der Bank bieten.⁵⁰¹ Diese Spezialisierung auf den Kundenkontakt mittels IKT bringt Vor- und Nachteile mit sich. Ein Vorteil liegt darin, dass die Leistungserbringung aufgrund des hohen Grades der Technisierung und Standardisierung des Produktportfolios günstiger ausfällt.⁵⁰² Neben der kostengünstigeren Leistungserbringung liegt ein weiterer Vorteil der Direktbanken in einer besseren Kostenstruktur aufgrund des Verzichtes auf ein Filialnetz und damit einhergehend geringeren Verwaltungs- und Vertriebsaufwendungen. Die CIR von Direktbanken liegt daher deutlich unter der CIR von Universalbanken.⁵⁰³

Diese Kostenvorteile können in Form günstigerer Konditionen direkt an den Kunden weitergegeben werden.⁵⁰⁴ Das Angebot bezieht sich bisher auf standardisierte

⁴⁹⁶ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2018), S. 1.

⁴⁹⁷ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 131.

⁴⁹⁸ Vgl. Arts (2016), S. 7.

⁴⁹⁹ Vgl. Slegers (2018), S. 3.

⁵⁰⁰ Vgl. Alt / Puschmann (2012), S. 213.

⁵⁰¹ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 26.

⁵⁰² Vgl. Dapp (2014), S. 28.

⁵⁰³ Vgl. Alt / Puschmann (2016), S. 31.

⁵⁰⁴ Vgl. Pfeifer (2006), S. 174 f.

Produkte wie Zahlungsverkehrsleistungen, Spar- und Kontokorrentkonten, Brokerageservices und die Vergabe von Konsumentenkrediten.⁵⁰⁵ Beratungsintensive Produkte werden in der Regel nur spezialisierten Zielgruppen angeboten.⁵⁰⁶

Direktbanken richten sich an Kunden aus, die einen hohen Grad an Selbstinformation aufweisen und in ihren Finanzentscheidungen autark sind. Aufgrund ihres Geschäftsmodells stoßen sie bisher an ihre Grenzen, wenn der Kunde eine individuelle Lösung oder eine persönliche Beratung wünscht.⁵⁰⁷

Die Marktdurchdringung der Direktbanken ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen.⁵⁰⁸ Da die Kunden bei bestimmten Dienstleistungen jedoch weiterhin regionale Präsenz erwarten, werden die Direktbanken in den meisten Fällen nur ergänzend genutzt. Die Hauptbankverbindung des überwiegenden Teils der Kunden liegt weiterhin bei einer Universalbank mit physischer Filialpräsenz.⁵⁰⁹ Diese Treue zur Hausbankverbindung nimmt im Zuge der Digitalisierung zwar ab, der Anteil der Kunden, die ihr Hauptkonto bei einer Online-Bank führen, liegt bisher jedoch bei nur 14 Prozent.⁵¹⁰ Direktbanken profitierten von der Entwicklung, dass mehr als zwei Drittel der Deutschen Geschäftsbeziehungen zu mehr als einer Bank unterhalten.⁵¹¹ Dies liegt darin begründet, dass Kunden von den besten Preisen der jeweiligen Anbieter profitieren möchten und weil sie verschiedene Anbieter für unterschiedliche Dienstleistungen präferieren.⁵¹² Eine Folge der derzeitigen Rentabilitätssituation der Banken in Deutschland ist, dass die Gebühren für die Kontoführung steigen oder eingeführt werden. Diese Entwicklung betrifft auch Direktbanken, die zunehmend Kontoführungsgebühren erheben.⁵¹³ Ein Anstieg der Kontoführungsgebühren führt tendenziell dazu, dass sich die Kunden auf weniger Konten fokussieren. Eine Herausforderung für Direktbanken liegt darin, Kunden als Hauptbankverbindung zu gewinnen.⁵¹⁴

Trotz der dargestellten Standardisierung der Produkte entwickeln sich Direktbanken weiter. So bauen Direktbanken im Zuge der wachsenden Relevanz einer fun-

⁵⁰⁵ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 33 f.

⁵⁰⁶ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 184.

⁵⁰⁷ Vgl. Zerfaß (2016), S. 191.

⁵⁰⁸ Vgl. Pfeifer (2006), S. 174 f.

⁵⁰⁹ Vgl. Arts (2016), S. 5 f.

⁵¹⁰ Vgl. Statista (2019d), S. 21.

⁵¹¹ Vgl. Grigo et al. (2019), S. 5.

⁵¹² Vgl. Statista (2019e), S. 1.

⁵¹³ Vgl. Groth (2020), S. 1.

⁵¹⁴ Vgl. Lieberknecht (2016), S. 34 f.

dierten persönlichen Finanzplanung ein verstärktes Berater- und Geschäftsstellennetzwerk auf und nähern sich dadurch dem Angebot der Universalbanken an. Das bisherige Portfolio wird um Leistungen aus den Bereichen Versicherungen und den Vertrieb von Fonds- und Finanzierungsprodukten erweitert.⁵¹⁵

Aus der Struktur des Produktportfolios der Direktbanken ergeben sich jedoch auch Nachteile. Diese liegen zum einen darin begründet, dass Produkte mit hohem Individualisierungsgrad, wie z. B. Immobilienfinanzierungen nicht angeboten werden können und ihnen daraus ein Wettbewerbsnachteil gegenüber Universalbanken entsteht.⁵¹⁶ Obgleich die Direktbanken durch Verbesserung ihrer Vertriebskanäle Marktanteile gewinnen können, ist die persönliche Beratung in Bezug auf komplexe Produkte in naher Zukunft kaum substituierbar.⁵¹⁷ Zudem bedingt die Ausrichtung auf den Online-Vertrieb, dass Kundentypen, die ihre Bankgeschäfte vorwiegend oder ausschließlich offline abwickeln, nicht zur Zielgruppe der Direktbanken zählen.⁵¹⁸ Dies betrifft einen großen Teil der Babyboomer.⁵¹⁹

Die Standardisierung und fehlende Komplexität des Produktportfolios macht Direktbanken zudem leichter angreifbar für neue Anbieter. Die fortschreitende Technisierung der Finanzdienstleistungen geht zu Lasten ebendieser. Beratungsintensive und komplexe Produkte bieten bisher eine geringere Angriffsfläche für neue Anbieter, die technologiegetriebene Finanzdienstleistungen anbieten.⁵²⁰

2.3.2.2 FinTech

Unternehmen, die technologiegetriebene Finanzdienstleistungen anbieten, sind FinTech, die eine weitere Wettbewerbergruppe bilden. Der Begriff FinTech leitet sich aus der Kopplung zweier sich ergänzender Bereiche ab: Finanzdienstleistungen und Lösungen auf der Grundlage fortschrittlicher Technologien.⁵²¹ FinTech sind Unternehmen, die mittels IKT Produkte zum Einsatz in der Finanzindustrie entwickeln, um kundenorientierte und benutzerfreundliche Lösungen anzubieten.⁵²² Sie sind

⁵¹⁵ Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 34.

⁵¹⁶ Vgl. Zerfaß (2016), S. 204.

⁵¹⁷ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 139.

⁵¹⁸ Vgl. Keck / Hahn (2006), S. 193.

⁵¹⁹ Vgl. Buhl et al. (2012), S. 47.

⁵²⁰ Vgl. Dapp (2014), S. 28.

⁵²¹ Vgl. Nicoletti (2017), S. 12.

⁵²² Vgl. Hornuf et al. (2018), S. 3.

Nischenanbieter und spezialisieren sich auf einzelne Elemente der Wertschöpfungskette.

Analog zu den Direktbanken verfügen FinTech durch den Verzicht auf Filialen und die Konzentration auf den Vertrieb mittels IKT über Kostenvorteile gegenüber Universalbanken.⁵²³ Diese Kostenvorteile werden in Form günstigerer Konditionen an den Kunden weitergegeben, so dass der Druck auf die Preise der etablierten Anbieter zunimmt.⁵²⁴ Die Verfolgung einer Nischenstrategie ermöglicht darüber hinaus die stringente Orientierung an den Erwartungen der Kunden.⁵²⁵ Gleichzeitig fördern FinTech durch ihr Auftreten die Disintermediation traditioneller Banken.⁵²⁶

Anders als Direktbanken fokussieren sich FinTech nur auf einzelne Aktivitäten der Wertschöpfungskette. Sie sind in einem abgrenzbaren Segment tätig und verfolgen die Wertschöpfungsarchitektur eines Schichtenspezialisten.⁵²⁷ Sie fokussieren sich dabei sowohl auf primäre als auch auf unterstützende Aktivitäten der Wertschöpfung.⁵²⁸ Einige FinTech agieren zudem als Pioniere, da sie Wertschöpfungsaktivitäten durch innovative Ergänzungen erweitern.⁵²⁹

Besondere Bedeutung haben FinTech-Lösungen derzeit in Bereichen, die einen hohen prozessualen Standardisierungsgrad aufweisen. Bei den primären Wertschöpfungsaktivitäten werden überwiegend Angebote im Bereich der Produkte und der Abwicklung angeboten.⁵³⁰

Der Zahlungsverkehr ist die Wertschöpfungsaktivität, die dem stärksten Wettbewerb durch neue Anbieter unterliegt. Drei von vier Kunden, die Dienstleistungen von FinTech nutzen, verwenden Zahlungsverkehrslösungen von diesen.⁵³¹ Durch die Spezialisierung der FinTech können internationale Zahlungsverkehrstransaktionen deutlich günstiger abgewickelt werden, sodass in diesem Bereich ein Verdrängungsprozess traditioneller Banken stattfindet.⁵³² Der Zahlungsverkehr ist für Fin-

⁵²³ Vgl. Arts (2016), S. 20.

⁵²⁴ Vgl. Paul et al. (2016), S. 631 f.

⁵²⁵ Vgl. Schuster / Hastenteufel (2017), S. 81 ff.

⁵²⁶ Vgl. Nicoletti (2017), S. 175.

⁵²⁷ Vgl. Reinig et al. (2018), S. 1323.

⁵²⁸ Vgl. Ferrari (2016), S. 249.

⁵²⁹ Vgl. Schmitz / Müller-Tronnier (2018), S. 35.

⁵³⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2018), S. 35; Reinig et al. (2018), S. 1314.

⁵³¹ Vgl. Hatch et al. (2019), S. 10.

⁵³² Vgl. Schuster / Hastenteufel (2017), S. 84 f.

Tech von ausgeprägter Relevanz, da dort Informationen über das Konsum-, Investitions- und Nutzerverhalten der Kunden gewonnen werden können.⁵³³ In Folge der PSD 2 wird sich der Wettbewerb im Zahlungsverkehr durch Lösungen von Drittanbietern noch verstärken.⁵³⁴ Als Innovation im Zahlungsverkehr sind auch virtuelle Währungen anzusehen. Diese stellen eine kryptographische, sprich verschlüsselte Währung dar, die mittels mathematischer Verfahren erzeugt wird und die eine begrenzte Geldmenge darstellt. Diese Zahlungsmittel können sich zu einer Alternative etablierter Zahlungsmittel entwickeln.⁵³⁵

Im Bereich der Vermögensanlage eröffnen sich den Kunden ebenfalls neue Alternativen. Anlageprodukte werden von knapp einem Drittel der Kunden genutzt, die FinTech-Lösungen verwenden.⁵³⁶ FinTech bieten Lösungen an, mit deren Hilfe Privatinvestoren in ihren Depots die Entscheidungen anderer Investoren spiegeln können, um so an deren Performance zu partizipieren.⁵³⁷ Zum anderen werden Computersysteme, sogenannte Robo Advisor, zur Anlageberatung angeboten.⁵³⁸ Robo Advisor nutzen die IKT und geben automatisierte Anlageempfehlungen. Diese werden mit Hilfe von Algorithmen und auf Basis der individuellen Risikopräferenz sowie des geplanten Anlagehorizonts generiert.⁵³⁹ FinTech öffnen in der Vermögensanlage den Marktzugang für ein breiteres Kundenspektrum, da sie mittels IKT die Kostenstruktur so skalieren können, dass sie ihre Leistungen zu Konditionen anbieten, die sonst nur bei höheren Volumina umsetzbar sind.⁵⁴⁰

Auch im Bereich der Finanzierung bieten FinTech Lösungen an, die Alternativen für das Kerngeschäft der Banken darstellen. Die Möglichkeiten der Finanzierung werden z. B. durch Peer-to-Peer Kredite, also Kredite von Privatpersonen an Privatpersonen, erweitert.⁵⁴¹ Des Weiteren bieten FinTech auch Lösungen in Form automatisierter Kreditentscheidungen an oder vermitteln in Kooperation mit einer Partnerbank Kredite an Privatpersonen und Unternehmen.⁵⁴² Lösungen im Bereich der Finanzierung werden von einem Viertel der Fintech-Kunden genutzt.⁵⁴³

⁵³³ Vgl. Paul et al. (2016), S. 631 f.

⁵³⁴ Vgl. Ferrari (2016), S. 250.

⁵³⁵ Vgl. Cortet et al. (2016), S. 15 f.

⁵³⁶ Vgl. Hatch et al. (2019), S. 10.

⁵³⁷ Vgl. Skinner (2014), S. 140 f.

⁵³⁸ Vgl. Chen et al. (2019), S. 2067.

⁵³⁹ Vgl. Dorfleitner et al. (2016), S. 7 f.

⁵⁴⁰ Vgl. Dorfleitner et al. (2016), S. 86; Ferrari (2016), S. 250.

⁵⁴¹ Vgl. Dorfleitner et al. (2016), S. 5; Schuster / Hastenteufel (2017), S. 84 f.

⁵⁴² Vgl. Dorfleitner et al. (2016), S. 7; Tiberius / Rasche (2017), S. 2.

⁵⁴³ Vgl. Hatch et al. (2019), S. 10.

Auch in den unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten bieten FinTech Lösungen an. Sie bieten z. B. Möglichkeiten der Personenidentifikation, die gänzlich mittels IKT vorgenommen werden können oder stellen IT-Infrastruktur zur Verfügung.⁵⁴⁴

Analog zur Konkurrenzsituation durch Direktbanken bieten die beratungsintensiven und komplexen Produkte derzeit die geringste Angriffsfläche für FinTech. Aufgrund der Geschwindigkeit und Innovationskraft der FinTech kann sich jedoch auch bei diesen Produkten der Wettbewerb verschärfen.⁵⁴⁵

Bei isolierter Betrachtung sind FinTech für Banken nur geringfügig wettbewerbsrelevant. Durch ihre Spezialisierung stellen sie in der Gesamtheit jedoch eine ernstzunehmende Herausforderung für Banken dar, da für nahezu jedes Glied der Wertschöpfungskette eine Alternativlösung angeboten wird.⁵⁴⁶ Diese Verschärfung des Wettbewerbs kann sich durch sinkende Zins- und Provisionserträge negativ auf die Rentabilität auswirken.⁵⁴⁷ Auch die Möglichkeiten des Cross Sellings können durch Konkurrenz im Zahlungsverkehr eingeschränkt werden, da dieser Bereich für die Interaktion und Verankerung der Kundenbeziehung maßgeblich ist.⁵⁴⁸

Die Entwicklungsgeschwindigkeit bei FinTech ist hoch und Produkte werden oft früh und teilweise unvollständig eingeführt. Per Feedbackschleife im Markt wird das Produkt kontinuierlich verbessert. Diese Methode steht konträr zur Herangehensweise, dass Produkte erst in ausgereiftem Stadium auf den Markt kommen.⁵⁴⁹ Die Konkurrenz um den First-Mover-Effekt nimmt durch diese Entwicklung zu.⁵⁵⁰

Insbesondere technologieaffine Kunden, die ihre Kaufentscheidung hauptsächlich auf Basis monetärer Aspekte treffen, stellen die primäre Zielgruppe von FinTech da.⁵⁵¹ Aufgrund ihrer Offenheit gegenüber neuen Technologieformen sind die Generation Y und Z in der Regel der Zielmarkt für FinTech.⁵⁵² Sie nutzen Produkte

⁵⁴⁴ Vgl. Puschmann (2017), S. 74 f.; Reinig et al. (2018), S. 1322 f.

⁵⁴⁵ Vgl. Dapp (2014), S. 28.

⁵⁴⁶ Vgl. Geyer (2019), S. 5; Schmitz / Müller-Tronnier (2018), S. 36; Schuster / Hastenteufel (2017), S. 84 f.

⁵⁴⁷ Vgl. European Banking Authority (2018a), S. 34.

⁵⁴⁸ Vgl. Cortet et al. (2016), S. 14.

⁵⁴⁹ Vgl. Cimiotti / Dahl (2016), S. 255.

⁵⁵⁰ Vgl. European Banking Authority (2018a), S. 37.

⁵⁵¹ Vgl. Omarini (2017), S. 2.

⁵⁵² Vgl. Augustine (2017), S. 1.

von FinTech häufiger als die Generation X und die Babyboomer. Tendenziell nimmt die Nutzung von FinTech-Lösungen mit zunehmendem Alter ab.⁵⁵³

Die wichtigste Markteintrittsbarriere für FinTech stellt die Regulatorik dar. In Deutschland gilt ein präventives Gewerbeverbot mit Erlaubnisvorbehalt⁵⁵⁴ für das Bankgewerbe. Die Prüfung und die Erlaubniserteilung wird durch die BaFin ausgeübt.⁵⁵⁵

FinTech fokussieren sich meist auf Produkte und Dienstleistungen, die ohne eine Vollbanklizenz angeboten werden können oder kooperieren mit einer Partnerbank, die die Geschäfte abschließt, während das FinTech als Vermittler agiert.⁵⁵⁶ FinTech verfügen häufig nicht über die notwendige Infrastruktur, um die regulatorischen Anforderungen für den Erwerb einer Banklizenz zu erfüllen.⁵⁵⁷ Der Bewerbungsprozess um eine Vollbanklizenz ist langwierig und mit hohen regulatorischen und Kapitalanforderungen verbunden. Daher beantragen FinTech oft nur eine E-Geld-Lizenz. In diesem Fall sind sie per Definition Zahlungsdienstleister und unterliegen dem ZAG.⁵⁵⁸ Eine E-Geld-Lizenz erlaubt die Erbringung von Dienstleistungen rund um elektronisches Geld. E-Geld-Institute dürfen jedoch keine Kundeneinlagen entgegennehmen und sind nicht befugt, E-Geld zu verzinsen.⁵⁵⁹ Auch die Kreditvergabe ist E-Geld-Instituten nur eingeschränkt möglich. Die Gewährung eines Kredits ist als Nebentätigkeit und ausschließlich im Zusammenhang mit der Ausführung eines Zahlungsvorgangs gestattet, darf eine Laufzeit von zwölf Monaten nicht überschreiten und darf nicht für den Zweck der Ausführung eines Zahlungsvorgangs gewährt werden.⁵⁶⁰ Ebenfalls nicht gestattet ist die Erbringung von Wertpapiergeschäften und Dienstleistungen mit Bargeldbezug, wie der Transport, die Entgegennahme, Aushändigung und Abwicklung von Banknoten.⁵⁶¹ Um ein vollständiges Portfolio an Bankdienstleistungen anbieten zu können, müssen E-Geld-Institute auf einen Kooperationspartner zurückgreifen, der über eine Banklizenz verfügt.

⁵⁵³ Vgl. Gulamhuseinwala et al. (2017), S. 16.

⁵⁵⁴ Das Gewerbeverbot mit Erlaubnisvorbehalt ist ein Rechtsprinzip. Es besagt, dass die Ausübung des Gewerbes grundsätzlich verboten ist, sofern nicht die ausdrückliche Erlaubnis dafür erteilt wird, Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2016), S. 1.

⁵⁵⁵ Vgl. Moormann et al. (2009), S. 61.

⁵⁵⁶ Vgl. Schwartz et al. (2017), S. 3.

⁵⁵⁷ Vgl. Kröner (2018), S. 134.

⁵⁵⁸ Vgl. Hornuf et al. (2018), S. 8 f.

⁵⁵⁹ Vgl. § 11 Abs. 1 ZAG; § 3 Abs. 1, 3 ZAG.

⁵⁶⁰ Vgl. § 3 Abs. 4 ZAG.

⁵⁶¹ Vgl. § 2 Abs. 1 ZAG.

Die unterschiedlichen Zulassungsvoraussetzungen einer Vollbanklizenz und E-Geld-Lizenz sind in Abb. 11 dargestellt. Die Zulassung und die Kontrolle beider Lizenzen obliegt der BaFin.⁵⁶²

	Vollbanklizenz	E-Geld-Lizenz
Rechtsnorm	§ 32, 33 KWG	§ 11, 12 ZAG
Zulassungsvoraussetzungen	Als Anfangskapital muss einem CRR-Kreditinstitut ein Betrag von mind. 5 Mio. EUR zur Verfügung stehen; Vorgaben in Bezug auf einen tragfähigen Geschäftsplan, die Organisationsstruktur, interne Kontrollverfahren, das Risikomanagement und die Compliance; ausreichende Qualifikation der Geschäftsleiter in Abhängigkeit von den beabsichtigten Geschäften, zuverlässige und solide Geschäftsführung des Instituts	Als Anfangskapital muss bei einem E-Geld-Institut ein Betrag von mind. 350.000 EUR zur Verfügung stehen; Vorgaben in Bezug auf die Geschäftstätigkeit, Beschreibung des Geschäftsmodells; Ausreichende Qualifikation der Geschäftsleiter, zuverlässige und solide Geschäftsführung des Instituts
Verbundene Rechte mit der Zulassung	Erbringung von Finanzdienstleistungen und das Betreiben von Bankgeschäften	Erbringung von Zahlungsdiensten und E-Geld-Geschäften

Abb. 11: Vergleich Vollbanklizenz und E-Geld-Lizenz⁵⁶³

Derzeit verfolgen Banken unterschiedliche Strategien im Umgang mit FinTech. Eine Möglichkeit ist das Eingehen einer Kooperation mit FinTech, die nicht über eine Banklizenz verfügen.⁵⁶⁴ Eine weitere Alternative ist das Eingehen einer strategischen Partnerschaft oder die Integration von Drittanbietern über API in das Wertschöpfungsnetz der Bank.⁵⁶⁵ Auch eine Kombination dieser Strategien kann verfolgt werden. In diesem Fall nutzen etablierte Institute ihre Kundenbasis, um innovative Produkte in Partnerschaft mit FinTech im gewohnten Bankumfeld anzubie-

⁵⁶² Vgl. § 32 Abs. 1 KWG, § 11 Abs. 1 ZAG.

⁵⁶³ Eigene Darstellung in Anlehnung an § 32 und 33 KWG, § 11 und 12 ZAG.

⁵⁶⁴ Vgl. Hornuf et al. (2018), S. 8 f.

⁵⁶⁵ Vgl. Dapp (2017), S. 379.

ten und parallel dazu eine Integration von Drittanbietern über API voranzutreiben.⁵⁶⁶ Die Beteiligung oder die Übernahme stellen weitere Möglichkeiten im Umgang mit FinTech dar.⁵⁶⁷

2.3.2.3 BigTech

Eine Verschärfung des Wettbewerbsumfelds erfolgt auch durch den Markteintritt der BigTech.⁵⁶⁸ BigTech verfügen aufgrund ihrer Geschäftsaktivitäten über einen großen Kundenstamm.⁵⁶⁹ Zu den BigTech zählen neben den amerikanischen Technologieunternehmen Google, Amazon, Facebook und Apple auch die chinesischen Technologieunternehmen Baidu, Alibaba und Tencent.⁵⁷⁰

BigTech sind überwiegend im Zuge der Internetökonomie entstanden. Ihr Geschäftsmodell fußt auf dem Plattformkonzept. Plattformen sind als Marktplätze ausgestaltet, auf denen Angebot und Nachfrage zusammengebracht werden und umfassen zwei oder mehr Teilnehmergruppen.⁵⁷¹ Die Ausgestaltung der Plattform kann verschiedene Formen annehmen, die abhängig vom unternehmensspezifischen Geschäftsmodell ist. BigTech erbringen onlinebasierte Dienstleistungen, wie das Betreiben von Einzelhandelsplattformen, Suchmaschinen, sozialen Netzwerken oder kundenorientierter Datenspeicherung und EDV-Verarbeitungsdienstleistungen.⁵⁷² Allgemein ist eine Differenzierung der Plattformen in datenzentrierte, transaktionszentrierte und Audience-Maker-Plattformen möglich.⁵⁷³

BigTech sind historisch nicht aus der Finanzbranche erwachsen, bieten jedoch zunehmend auch Finanzdienstleistungen an, sodass sie das Potenzial haben, sich zu Wettbewerbern für Banken zu entwickeln.⁵⁷⁴ Anders als FinTech verfügen sie auch über die finanziellen Ressourcen, die Investitionen ermöglichen.⁵⁷⁵ Aus der globalen Aktivität kann den BigTech bei der Erbringung von Finanzdienstleistungen ein

⁵⁶⁶ Vgl. European Banking Authority (2018a), S. 24.

⁵⁶⁷ Vgl. Arts (2016), S. 19.

⁵⁶⁸ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision (2018), S. 42.

⁵⁶⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2018), S. 35.

⁵⁷⁰ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision (2018), S. 15.

⁵⁷¹ Vgl. Stone et al. (2017), S. 224.; dazu ausführlich Kapitel 3.1.1.1.

⁵⁷² Vgl. European Banking Authority (2018a), S. 13 f.

⁵⁷³ Vgl. Filistrucchi et al. (2014), S. 297 f.; dazu ausführlich Kapitel 3.1.2.1.

⁵⁷⁴ Vgl. Alt / Puschmann (2012), S. 213.

⁵⁷⁵ Vgl. Beau (2018), S. 2.

Wettbewerbsvorteil gegenüber etablierten Banken entstehen, da sie schnell einen erheblichen Marktanteil gewinnen können.⁵⁷⁶

BigTech bieten insbesondere im Bereich des Zahlungsverkehrs Lösungen an, die dem Kunden durch Kombination einer komfortablen Transaktionsverarbeitung und einem hohen Sicherheitsniveau einen Mehrwert generieren. Dabei nutzen die BigTech als Vertriebskanal mobile Endgeräte.⁵⁷⁷ Der Markt für mobile Bezahlungssysteme weist Wachstumschancen auf und ist daher attraktiv für neue Wettbewerber.⁵⁷⁸ Über die Angebote im Zahlungsverkehr schalten sie sich als Interaktionspunkt zwischen Kunde und Händler und tragen zur Disintermediation der Banken bei.⁵⁷⁹

Die Angebote im Zahlungsverkehr sind dabei in zwei Arten zu unterteilen. Der erste Typ nutzt die bestehende Infrastruktur von Drittanbietern, um Zahlungen zu verarbeiten und abzuwickeln. Der Zugang zu einer Kredit-/Debitkarte eines Drittanbieters muss gegeben sein. Bekannte Beispiele hierfür sind Apple Pay und Google Pay. In der zweiten Variante sind Kunden in der Lage, Zahlungen vorzunehmen, die auf einem System beruhen, das zu einem BigTech gehört. Bekannteste Beispiele sind Alipay und WePay.⁵⁸⁰

Durch die Integration des Zahlungsverkehrs in das Produktportfolio von BigTech profitieren die Verbraucher von komfortablen Kauf- und Bezahlungsmöglichkeiten.⁵⁸¹ Für traditionelle Banken besteht die Gefahr, dass die Schnittstelle zum Kunden und die Zahlungsabwicklung vollständig den BigTech unterliegt.⁵⁸² Es scheint unvermeidlich, dass sich die Wettbewerbsbedrohung durch BigTech in Folge der PSD 2 weiter verstärkt, da der Zugang zu den Bankkonten der Kunden übergeordnete Relevanz hat.⁵⁸³ Dieser Zugang ermöglicht neben dem Zugriff auf mehr persönliche Daten auch einen Einblick in das (Zahlungs-)Verhalten der Kunden.⁵⁸⁴ Zusätzlich zu Suchdaten und Kundenpräferenzen können dadurch individuelle, an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete, Angebote generiert werden.⁵⁸⁵

⁵⁷⁶ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision (2018), S. 15.

⁵⁷⁷ Vgl. Cimiotti / Dahl (2016), S. 256.

⁵⁷⁸ Vgl. Dapp (2014), S. 20.

⁵⁷⁹ Vgl. Milkau / Bott (2015), S. 329.

⁵⁸⁰ Vgl. Bank for International Settlements (2019), S. 57 f.

⁵⁸¹ Vgl. Dapp (2014), S. 21.

⁵⁸² Vgl. Cimiotti / Dahl (2016), S. 257 f.

⁵⁸³ Vgl. Cortet et al. (2016), S. 20.

⁵⁸⁴ Vgl. Cortet et al. (2016), S. 15.

⁵⁸⁵ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 107 f.

Neben dem Zahlungsverkehr bieten BigTech zunehmend auch Lösungen für weitere Elemente der Wertschöpfungskette an.⁵⁸⁶ Produkte im Bereich der Kreditvergabe und Versicherungsprodukte gehören ebenfalls zum Portfolio einiger BigTech.⁵⁸⁷ Bisher ist die Absicht zur Nutzung von Finanzprodukten von BigTech nicht stark ausgeprägt. Zwischen 2 Prozent und 9 Prozent der Deutschen können sich in Abhängigkeit von der Bankdienstleistung vorstellen, diese von BigTech zu nutzen.⁵⁸⁸ Zudem zeigt sich, dass der Anteil derjenigen, die Produkte und Dienstleistungen von BigTech nutzen, altersabhängig ist. Die jüngeren Generationen sind überproportional Nutzer der Produkte und Dienstleistungen, ältere Generationen seltener oder gar nicht. Aufgrund der digitalen Affinität stellen die Digital Natives und die Digital Immigrants die Zielgruppe für BigTech dar.⁵⁸⁹

Anders als für FinTech stellen die finanziellen Herausforderungen zur Beantragung einer Vollbank- oder E-Geld-Lizenz keine erhebliche Hürde dar. Einige BigTech verfügen über eine E-Geld-Lizenz, um ihr Angebot an Finanzdiensten auszuweiten.⁵⁹⁰ Das wesentliche Kriterium, weshalb die Beantragung einer Vollbanklizenz vermieden wird, sind die damit einhergehenden regulatorischen Anforderungen. Für die Aufsichtsbehörden ergibt sich aus der Struktur der BigTech die Herausforderung, dass sie teilweise Tätigkeiten ausüben, die nicht erlaubnispflichtig sind, sie jedoch zunehmend an Bedeutung in der Finanzdienstleistungsbranche gewinnen.⁵⁹¹

Einige BigTech nutzen auch Kooperationsmöglichkeiten mit Banken, um in die Finanzdienstleistungsbranche vorzudringen. Durch diese Kooperation unterliegen die BigTech nicht direkt den regulatorischen Anforderungen, können jedoch auf finanzbezogene Kundendaten zugreifen.⁵⁹² Kooperationen stellen daher eine Option im Umgang mit BigTech dar, indem ihnen die Möglichkeit offeriert wird, als Drittanbieter Lösungen anzubieten.⁵⁹³

⁵⁸⁶ Vgl. Im Brahm (2019), S. 584.

⁵⁸⁷ Vgl. Bank for International Settlements (2019), S. 57.

⁵⁸⁸ Vgl. Statista (2018a), S. 7.

⁵⁸⁹ Vgl. Statista (2018b), S. 1; Verbrauchs- und Medienanalyse (2018), S. 1.

⁵⁹⁰ Vgl. Schwartz et al. (2017), S. 3.

⁵⁹¹ Vgl. Hufeld (2019), S. 1.

⁵⁹² Vgl. Thier (2019), S. 2.

⁵⁹³ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision (2018), S. 15.

Aufgrund der Größe der BigTech sind weder der Kauf noch der Beteiligungserwerb eine strategische Handlungsalternative. Durch Kollaborationen z. B. im Bereich des mobilen Bezahlens könnten Synergieeffekte erzielt werden.⁵⁹⁴

⁵⁹⁴ Vgl. Dapp (2017), S. 379.

3 Wirkung der Plattformökonomie auf Universalbanken

3.1 Anforderungen für den Einsatz von Plattformanwendungen

3.1.1 Charakteristika von Plattformen

3.1.1.1 Die Konzeption einer Plattform

Plattformen sind in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung kein neues Phänomen. Marktplätze, auf denen Angebot und Nachfrage zusammenkommen, stellen physische Plattformen dar.⁵⁹⁵ Plattformen werden auch als zwei- bzw. mehrseitige Märkte oder mehrseitige Plattformen bezeichnet,⁵⁹⁶ da sie per definitionem mindestens zwei Teilnehmergruppen umfassen.⁵⁹⁷ Durch die Fortschritte in der IKT erlangen Plattformen in digitaler Ausprägung zunehmende Relevanz.⁵⁹⁸

Plattformen kennzeichnen sich durch verschiedene Spezifikationen. Zum einen besteht das Kerngeschäft einer Plattform darin, dass ein gemeinsamer Treffpunkt geschaffen wird, der die Interaktion zwischen unabhängigen und komplementären Teilnehmergruppen erleichtert.⁵⁹⁹ Zum anderen hängt der Nutzen der Teilnehmer der einen Gruppe von der Anzahl der Teilnehmer der anderen Gruppe ab.⁶⁰⁰ Konzeptionell steht die Theorie der mehrseitigen Märkte im Zusammenhang mit der Theorie der Netzwerkexternalitäten.⁶⁰¹

Das Ziel einer Plattform besteht darin, Wertschöpfung für die Teilnehmer zu generieren, indem die verschiedenen Marktseiten zusammengeführt und eine oder mehrere Formen eines Handels ermöglicht werden.⁶⁰² Dabei kann es sich um Informationen, Güter, Dienstleistungen und Währungen handeln.⁶⁰³

Die Plattform wird von einem Intermediär betrieben, der es den verschiedenen Teilnehmern ermöglicht, Transaktionen zu tätigen, die den speziellen und voneinander abhängigen Anforderungen entspricht, damit die Interaktion lohnend gestaltet

⁵⁹⁵ Vgl. Haberstock (2018), S. 10.

⁵⁹⁶ Im weiteren Verlauf wird der Terminus Plattform genutzt. Dieser Terminus impliziert die Zwei- bzw. Mehrseitigkeit des Marktes.

⁵⁹⁷ Vgl. Stone et al. (2017), S. 224.

⁵⁹⁸ Vgl. Baums (2015), S. 15.

⁵⁹⁹ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 151.

⁶⁰⁰ Vgl. Rochet / Tirole (2006), S. 664 f.

⁶⁰¹ Vgl. Rochet / Tirole (2004), S. 3.; ausführlich dazu in Kapitel 3.2.1.1.

⁶⁰² Vgl. Milkau / Bott (2015), S. 327 f.

⁶⁰³ Vgl. Parker et al. (2016), S. 38.

wird.⁶⁰⁴ Die Plattform trägt dazu bei, das Transaktionskostenproblem zwischen den Marktseiten zu lösen.⁶⁰⁵

Der Betreiber einer Plattform kann das Transaktionsvolumen zwischen den Marktseiten beeinflussen, indem die Preisstruktur angepasst wird. Durch eine differenzierte Bepreisung der verschiedenen Marktseiten kann die Plattform so ausgestaltet werden, dass die Teilnehmer der gewünschten Marktseite der Plattform beitreten.⁶⁰⁶ Gleichzeitig kann der Betreiber durch Zugangsvoraussetzungen und differenzierte Gestaltung der Zugangs- bzw. Transaktionsgebühren die Zusammensetzung der unterschiedlichen Marktseiten beeinflussen.⁶⁰⁷

Plattformen ermöglichen eine direkte Interaktion zwischen zwei oder mehreren unterschiedlichen Seiten. Dabei liegt die Kontrolle über die Schlüsselkomponenten der Interaktion, die je nach Interaktionstyp z. B. die Preisgestaltung, die Art und Qualität einer Dienstleistung oder einer gehandelten Ware sein kann, bei den Nutzergruppen, nicht bei dem Anbieter der Plattform.⁶⁰⁸

Plattformen können sowohl einen physischen als auch einen virtuellen Ort darstellen. Ein Einkaufszentrum ist z. B. eine Ausprägungsform einer physischen Plattform, da Käufer und Verkäufer an diesem Ort interagieren können.⁶⁰⁹ Im Zuge der Digitalisierung haben sich verstärkt Plattformen entwickelt, die überwiegend den virtuellen Ort zur Interaktion nutzen und nur begrenzt physische Elemente in ihr Produktangebot integrieren.⁶¹⁰ Ein entscheidender Unterschied zwischen den physischen und den virtuellen Plattformen liegt in der örtlichen und zeitlichen Limitierung, die physische Plattformen kennzeichnet. Plattformen, die einen virtuellen Ort nutzen, lösen sich von diesen Beschränkungen, wodurch die Eintrittsbarrieren für potenzielle Teilnehmer deutlich reduziert werden.⁶¹¹

Digitale Plattformen weisen durch ihre Reichweite, Bequemlichkeit, Flexibilität und Schnelligkeit für die Teilnehmer ein hohes Komfort- und Effizienzpotenzial auf. Zudem können digitale Plattformen in Bereiche vordringen, die in der Vergangenheit keine traditionellen Marktplatzcharakteristika aufgewiesen haben, wie z. B.

⁶⁰⁴ Vgl. Voigt / Hinz (2015), S. 139.

⁶⁰⁵ Vgl. Evans / Schmalensee (2013), S. 2 f.; Jentzsch (2017), S. 18.

⁶⁰⁶ Vgl. Rochet / Tirole (2004), S. 40.

⁶⁰⁷ Vgl. Stone et al. (2017), S. 224.

⁶⁰⁸ Vgl. Hagiu / Wright (2015), S. 163 f.

⁶⁰⁹ Vgl. Evans (2016), S. 6.

⁶¹⁰ Vgl. Evans / Gawer (2016), S. 5 f.

⁶¹¹ Vgl. Arnold (2018), S. 268.

Finanzdienstleistungen.⁶¹² Digitale Plattformen sind in vielen Branchen aktiv, so z. B. auf den Finanzmärkten, in werbegestützten Medien und verschiedenen internet-basierten Branchen.⁶¹³

Um ein hohes Aufkommen an Marktteilnehmern und die damit verbundenen Interaktionen zu fördern, ist es notwendig, dass eine Plattform sowohl für die Anbieter als auch für die Nachfrager einen Pull-Effekt erzeugt. Dieser Effekt kann durch eine entsprechende Infrastruktur und Matchingqualität der Plattform ermöglicht werden.⁶¹⁴ Eine erfolgreiche Plattform kennzeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sie die richtigen Teilnehmer zusammenbringt und sicherstellt, dass Transaktionen mit hoher Relevanz zwischen diesen stattfinden. Dieses Ziel ist umso besser zu erreichen, je mehr Daten über die einzelnen Teilnehmer zur Verfügung stehen.⁶¹⁵

Die Qualität des Matchings hat daher übergeordnete Relevanz für den Erfolg einer Plattform. Daraus folgt, dass auch die Anzahl der Marktteilnehmer auf jeder Seite des Marktes relevant für den Erfolg der Plattform ist. Plattformbetreiber sehen sich dadurch unterschiedlichen Herausforderungen ausgesetzt. Eine Herausforderung liegt in der Lösung des „Henne-Ei-Problems“. Das Problem tritt bei Unternehmen auf einseitigen Märkten in dieser Ausprägung nicht auf, da nur isolierte Geschäftsbeziehungen zu einer Marktseite bestehen und die individuelle Nachfrage eines Marktteilnehmers unabhängig von der Nachfrage anderer Akteure ist.⁶¹⁶ Auf zweiseitigen Märkten bestehen Wechselbeziehungen zwischen der Angebots- und Nachfrageseite. Wenn die Anzahl der Anbieter bzw. das Angebot gering ist, werden keine Nachfrager die Plattform nutzen. Ist umgekehrt die Anzahl der Nachfrager gering, werden auch keine Anbieter der Plattform beitreten.⁶¹⁷ Potenzielle Teilnehmer werden die Plattform nicht aufsuchen, wenn diese keinen Mehrwert bietet, zugleich bietet sie keinen Mehrwert, wenn sie keine Teilnehmer aufweist.⁶¹⁸ Die Problematik wird beim Launch einer Plattform häufig dadurch gelöst, dass sich der Betreiber zunächst auf eine Marktseite fokussiert und sich erst bei gegebener Teilnehmerbasis der anderen Seite zuwendet.⁶¹⁹

⁶¹² Vgl. Parker et al. (2016), S. 60.

⁶¹³ Vgl. Evans / Schmalensee (2013), S. 2 f.

⁶¹⁴ Vgl. Parker et al. (2016), S. 44.

⁶¹⁵ Vgl. Parker et al. (2016), S. 46.

⁶¹⁶ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 24.

⁶¹⁷ Vgl. Clement et al. (2019), S. 211.

⁶¹⁸ Vgl. Parker et al. (2016), S. 45.

⁶¹⁹ Vgl. Baldwin / Woodard (2009), S. 21.

Gleichzeitig unterliegen Plattformen dem Problem, eine kritische Masse generieren zu müssen. In Abhängigkeit von dem Design der Plattform kann es vorkommen, dass nur eine eingeschränkte Beteiligung einzelner Marktteilnehmer zugelassen wird, sodass das Marktpotenzial der Plattform zu gering ist, um diese kritische Masse zu erreichen.⁶²⁰ Die bereits auf der Plattform vorhandene Teilnehmerbasis beeinflusst den Nutzen für neu hinzukommende Marktteilnehmer, da mit steigender Nutzerzahl auch die Anzahl der möglichen Transaktionspartner zunimmt. Je größer die bestehende Basis ist, desto größer ist auch der Nutzen für die Plattformteilnehmer.⁶²¹ Diese Systematik stellt das Wesen von Netzwerkexternalitäten innerhalb und zwischen den Marktseiten dar. Die Entscheidungen jeder Seite beeinflussen die Ergebnisse der anderen Seite.⁶²² Die Plattform versucht positive Externalitäten zu fördern und zugleich die Transaktionskosten zwischen den Marktseiten zu minimieren.⁶²³

Das Geschäftsmodell einer Plattform ist in Abb. 12 schematisch dargestellt. Dabei stellt das Geschäftsmodell ein komplexes Konstrukt aus gleichseitigen und wechselseitigen Zusammenhängen zwischen den Marktteilnehmern dar.

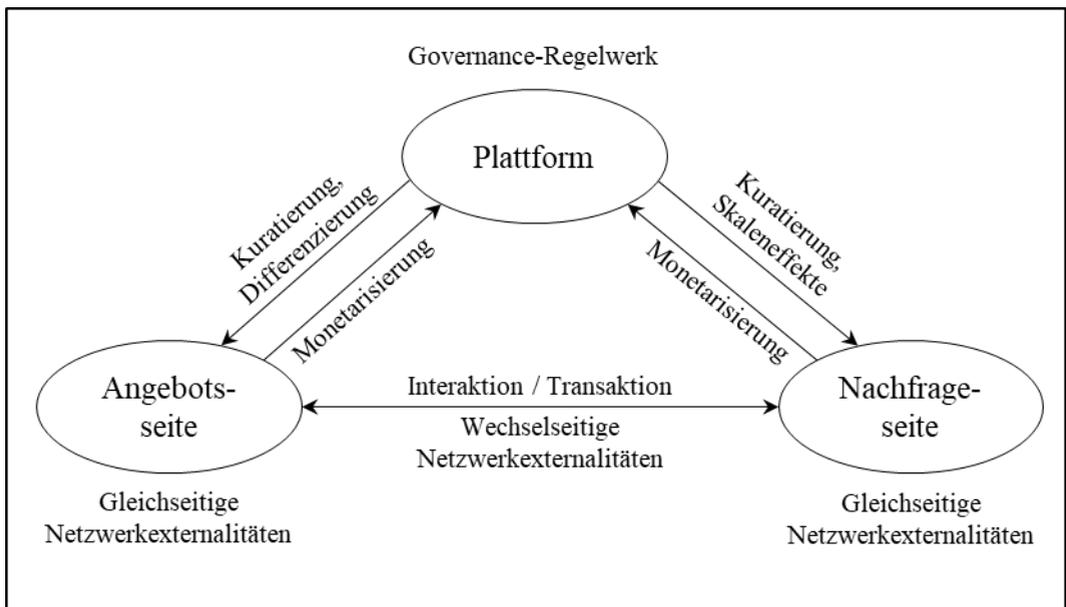


Abb. 12: Das Geschäftsmodell einer zweiseitigen Plattform⁶²⁴

⁶²⁰ Vgl. Ondrus et al. (2015), S. 261.

⁶²¹ Vgl. Tiwana (2013), S. 36 f.

⁶²² Vgl. Rysman (2009), S. 125.

⁶²³ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 154.

⁶²⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung u. a. an Evans / Schmalensee (2013), S. 2 f.; Parker et al. (2016), S. 34; Rochet / Tirole (2004), S. 40;

Die Teilnehmer sind untereinander in Form von Netzwerkexternalitäten miteinander verbunden und verfolgen die Intention, mit der anderen Marktseite zu interagieren. Die Interaktion wird durch die Plattform mittels Kuratierung sichergestellt. Darüber hinaus werden die Infrastruktur und die Governance-Regeln festgelegt, die das Agieren auf der Plattform determinieren. Im Gegenzug erfolgt die Monetarisierung der beiden Marktseiten, wobei diese meist asymmetrisch gelagert ist.

Die Besonderheiten, die mit der Konzeption einer Plattform einhergehen, beeinflussen auch die Wertschöpfung auf der Plattform. Diese erfolgt anhand von Ressourcen, die der Plattformbetreiber nicht besitzt oder die nur bedingt unter seiner Kontrolle stehen. Der Fokus der Wertschöpfung wird dadurch von innen nach außen auf die Teilnehmer der Plattform verlagert.⁶²⁵

3.1.1.2 Besonderheiten der Wertschöpfung auf Plattformen

Die Besonderheit, dass die Wertschöpfung nur zum Teil unter der Kontrolle der Plattform stattfindet, führt dazu, dass sich die Geschäftsmodelle von Plattform-Unternehmen signifikant von denen auf einseitigen Märkten unterscheiden. Plattformen ermöglichen eine direkte Interaktion zwischen mehreren Seiten und unterscheiden sich dadurch von vertikal integrierten Unternehmen.⁶²⁶ Während die Wertschöpfung in Plattform-Unternehmen durch die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch die Orchestrierung der von den Teilnehmern eingebrachten Ressourcen sowie durch die Interaktion der Marktseiten generiert wird, findet die Wertschöpfung in vertikal integrierten Unternehmen in Form einer Pipeline statt.⁶²⁷ Da die Kunden keine voneinander abhängigen Anforderungen haben, sind diese im Unterschied zu Plattform-Unternehmen einseitig.⁶²⁸

Pipeline-Unternehmen greifen auf ihre internen Ressourcen zu, um Produkte und Dienstleistungen herzustellen und versuchen durch Optimierung dieser und der Prozesse Wert zu schaffen.⁶²⁹ Die Wertschöpfungskette eines Pipeline-Unternehmens verläuft linear,⁶³⁰ d. h. die Inputs durchlaufen über die Wertschöpfungskette eine Reihe von Prozessen, die sie in einen Output wandeln, das Endprodukt.⁶³¹

⁶²⁵ Vgl. Parker et al. (2016), S. 15.

⁶²⁶ Vgl. Hagiu / Wright (2015), S. 164.

⁶²⁷ Vgl. van Alstyne et al. (2016), S. 57.

⁶²⁸ Vgl. Evans (2016), S. 8.

⁶²⁹ Vgl. Hanard (2018), S. 116.

⁶³⁰ Vgl. Parker et al. (2016), S. 6 f.

⁶³¹ Vgl. van Alstyne et al. (2016), S. 56.

Dienstleistungsunternehmen verfolgen ein solches Modell, da die Dienstleistung vollständig von ihren Mitarbeitern erbracht wird.⁶³² Das konventionelle Bankgeschäft ist ebenfalls in Form eines Pipelinesystems strukturiert, da die Wertschöpfung allein auf Basis interner Produktionsfaktoren und Prozesse erfolgt. Die Bank stellt die Dienstleistung bereit, für deren Kauf sich der Kunde entscheiden kann. Darauf aufbauend kann das Bankgeschäft durch einen Ansatz der Ko-Kreation erweitert werden. In diesem Paradigma rückt die Interaktion und Beteiligung potenzieller Kunden in den Fokus der Wertschöpfung. Die gemeinsame ko-kreative Wertschöpfung aus der Interaktion von Bank und Kunde geht davon aus, dass der Kunde nicht mehr nur als passiver Konsument von Bankdienstleistungen gesehen wird, sondern als Wertschöpfungspartner der Bank, der die nachgefragten Leistungen mitgestaltet oder mitentwickelt. Diesen Gedanken der aktiven Beteiligung und Interaktion greift das Wertschöpfungsmodell einer Plattform partiell auf.⁶³³

Die Besonderheiten einer Plattform bedingen, dass ein Großteil der Aktivitäten von den Teilnehmern gesteuert wird, sodass die Art und Weise der Nutzung nur begrenzt im Einflussbereich des Betreibers liegt.⁶³⁴ Die Plattform nutzt die Teilnehmer auf beiden Marktseiten als externe Ressourcen und stellt ihnen die Infrastruktur als Ressource zur Wertschöpfung zur Verfügung.⁶³⁵ Der Schwerpunkt der Wertschöpfung liegt somit in der Koordination und Steuerung der Plattform, um den Teilnehmern eine möglichst friktionslose Interaktion zu ermöglichen.⁶³⁶ Der Betreiber der Plattform gibt die Gestaltungsmacht an die Teilnehmer ab, kann diese jedoch über den Zugang zur Plattform steuern.⁶³⁷ Neben der Steuerung und Koordination muss der Betreiber auch eine bestmögliche Qualität der Interaktion sicherstellen. Dazu trägt die Zertifizierung der Teilnehmer bei.⁶³⁸

Durch den Zugriff auf externe Ressourcen sind Plattformen in der Lage, schneller zu wachsen als Pipeline-Unternehmen. Sie können zusätzliche Kapazitäten durch neue Teilnehmer auf der Angebotsseite zur Verfügung stellen, also mittels externer Ressourcen. Pipeline-Unternehmen benötigen dazu zusätzliche interne Ressourcen.⁶³⁹

⁶³² Vgl. Hagiu / Wright (2015), S. 162.

⁶³³ Vgl. Wiechers (2013), S. 180 ff.

⁶³⁴ Vgl. Parker et al. (2016), S. 58.

⁶³⁵ Vgl. Hanard (2018), S. 116.

⁶³⁶ Vgl. van Alstyne et al. (2016), S. 57.

⁶³⁷ Vgl. Schössler (2018), S. 5.

⁶³⁸ Vgl. Schössler (2018), S. 12 f.; dazu ausführlich in Kapitel 3.2.1.3.3.

⁶³⁹ Vgl. Parker et al. (2016), S. 64.

Auch die Wettbewerbssituation auf Plattformen unterscheidet sich von der auf konventionellen Märkten. Zum einen weisen Plattformen einen Wettbewerb innerhalb der Plattform auf, bei dem unterschiedliche Teilnehmer der gleichen Marktseite miteinander konkurrieren, um in Interaktion mit der anderen Marktseite zu treten. Zum anderen können auch Plattformen untereinander konkurrieren, da das Ziel der Plattform darin besteht, jede Gruppe von der Teilnahme an der Plattform zu überzeugen. Während die Kunden in einseitigen Märkten durch günstigere Preise und einen höheren Nutzen für ein Produkt angezogen werden, ist der Wettbewerb auf Plattformen vielseitig. Hier findet ein Wettbewerb zwischen den Plattformen statt, da sowohl die angebotsseitigen Teilnehmer als auch die Teilnehmer der Nachfrageseite gewonnen werden müssen. Zusätzlich konkurrieren die Teilnehmer der Angebotsseite um die Teilnehmer der Nachfrageseite. Für Plattformen ist es daher von strategischer Bedeutung, wie die Zugangsvoraussetzungen und Transaktionsgebühren festgelegt werden, da dies einen Einfluss auf den externen und internen Wettbewerb hat.⁶⁴⁰

3.1.1.3 Designprinzipien von Plattformen

Der Erfolg einer Plattform ist maßgeblich vom Aufbau und Design der Plattform abhängig. Der Fokus des Designs liegt auf der Gestaltung des Ökosystems der Plattform, sodass ein Verständnis der Komponenten des Ökosystems unerlässlich ist. Damit der Nutzen für alle Beteiligten des Ökosystems maximiert wird, sind Regeln zur Partizipation zwischen den Interessengruppen zu definieren.⁶⁴¹ Plattformökosysteme müssen das Gleichgewicht zwischen Koordination und Autonomie wahren.⁶⁴²

Konzeptionell besteht das Ökosystem einer Plattform aus verschiedenen Komponenten. Integraler Bestandteil ist der Plattformkern, der unter dem Einfluss des Plattformbetreibers steht und die technologische Infrastruktur sowie das betriebswirtschaftliche Regelwerk der Plattform darstellt.⁶⁴³ Der Kern der Plattform besteht aus den langlebigen Elementen des Systems und unterliegt im Zeitablauf nur geringfügigen Veränderungen. Im Kern werden implizit oder explizit die Schnittstellen und Regeln für die Interaktion der verschiedenen Teilnehmer festgelegt.⁶⁴⁴

⁶⁴⁰ Vgl. Li et al. (2010), S. 245.

⁶⁴¹ Vgl. Parker / van Alstyne (2012), S. 4 f.; dazu ausführlich in Kapitel 3.1.3.

⁶⁴² Vgl. Tiwana (2013), S. 79 f.

⁶⁴³ Vgl. Tiwana (2013), S. 225.

⁶⁴⁴ Vgl. Baldwin / Woodard (2009), S. 19.

Darüber hinaus besteht das Ökosystem aus Randkomponenten, der sogenannten Peripherie. Die Peripherie umfasst Komplemente, die über Schnittstellen an die Plattform angebunden werden und einen Mehrwert für die Teilnehmer der Plattform schaffen sollen. Diese Komplemente weisen eine hohe Vielfalt auf und unterliegen im Zeitablauf hohen Änderungsraten.⁶⁴⁵ Die Randkomponenten können unabhängig voneinander gestaltet werden, da sie über Schnittstellen an den Kern der Plattform angebunden sind. Sie müssen sich daher nur an den übergreifenden Designregeln orientieren.⁶⁴⁶

Die Kombination von stabilen Kernkomponenten und veränderbaren Randkomponenten führt dazu, dass Plattformen erweiterbar sind. So können Veränderungen am Ökosystem vorgenommen werden, ohne dass das Ökosystem völlig neu entwickelt werden muss.⁶⁴⁷

Der Plattformbetreiber muss sich beim Design der Plattform zunächst mit der Frage der Schlüsselinteraktion befassen. Die Schlüsselinteraktion stellt die zentrale Aktivität zwischen den Anbietern und Nachfragern dar. Sie stellt den Austausch der relevanten Werteinheit und damit für die Mehrheit der Teilnehmer den eigentlichen Anlass dar, überhaupt die Plattform zu nutzen.⁶⁴⁸ Als Schlüsselinteraktion einer Plattform, die von einer Bank betrieben wird, bieten sich verschiedene Bankdienstleistungen an. In Abhängigkeit von der Komplexität der individuellen Bankdienstleistung ist dabei abzuwägen, ob sich eine direkte Einbindung auf der Plattform anbietet oder nicht.⁶⁴⁹ Aufbauend auf der Schlüsselinteraktion kann die Plattform um weitere Interaktionen ergänzt werden. Dabei muss es sich nicht zwingend um Bankdienstleistungen handeln. Bei einer Interaktion sind grundsätzlich zwei Teilnehmer integriert. Zum einen der Anbieter, der die Werte zur Verfügung stellt, und zum anderen der Kunde, der diese Werte nachfragt.⁶⁵⁰

Die Schlüsselinteraktion folgt stets aus einem Informationsaustausch, der für die Teilnehmer der Interaktion von Wert ist. Bei Bankdienstleistungen sind die dazugehörigen Informationen die Werteinheit, die vom Anbieter der Dienstleistung erzeugt wird und dem Kunden aufgrund seiner Präferenzen und Wünsche präsentiert

⁶⁴⁵ Vgl. Baldwin / Woodard (2009), S. 39.

⁶⁴⁶ Vgl. Parker et al. (2016), S. 55.

⁶⁴⁷ Vgl. Baldwin / Woodard (2009), S. 41.

⁶⁴⁸ Vgl. Parker et al. (2016), S. 38 f.

⁶⁴⁹ Vgl. dazu die Besonderheiten von Bankdienstleistungen aus Kapitel 2.1.2.3.

⁶⁵⁰ Vgl. Parker et al. (2016), S. 39.

wird. Die Werteinheit stellt die Grundlage für die Entscheidung der Marktteilnehmer dar, ob ein weiterer Austausch von beiderseitigem Nutzen ist.⁶⁵¹ Das vorrangige Ziel des Plattformbetreibers liegt darin, dass der Verbreitung von Werteinheiten auf der Plattform nichts im Wege steht.⁶⁵²

Zusätzlich ist auch der Filter für das Design einer Plattform relevant. Den Marktteilnehmern der Nachfrageseite sollen die bereitgestellten Werteinheiten möglichst passend zur Verfügung gestellt werden. Dabei ist der Filter ein Softwaretool, das die Plattform nutzt, um den Austausch der Werteinheiten zwischen den Plattformteilnehmern zu ermöglichen. Die Qualität des Filters trägt dazu bei, dass den Teilnehmern der Plattform nur Werteinheiten präsentiert werden, die für sie von Relevanz sind. Der Plattformbetreiber nutzt dazu die von den Teilnehmern zur Verfügung gestellten Daten, um Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern zu erleichtern.⁶⁵³ Qualitativ schlechte Filter können dazu führen, dass die Teilnehmer eine Vielzahl irrelevanter Werteinheiten angeboten bekommen und sie infolgedessen die Plattform verlassen.⁶⁵⁴

Obwohl sich Plattformen je nach Typus in der konkreten Ausgestaltung unterscheiden, weisen sie ein Ökosystem mit der gleichen Grundstruktur auf, die vier Arten von Akteuren beinhaltet.⁶⁵⁵ Diese Akteure sind die Marktteilnehmer auf der Angebots- und Nachfrageseite, der Plattformbetreiber und der Plattformsponsor.⁶⁵⁶

Die nachfrageseitigen Teilnehmer sind die Zielkonsumenten der Plattform. Die angebotsseitigen Teilnehmer bieten Produkte und Dienstleistungen an, die die Nachfrageseite in Anspruch nehmen. Der Plattformbetreiber ist der primäre Ansprechpartner für sämtliche Marktteilnehmer. Er stellt die Schnittstellen zur Interaktion zwischen den angebots- und nachfrageseitigen Teilnehmern zur Verfügung und gewährleistet dadurch das Zustandekommen der Interaktion zwischen diesen. Der Plattformsponsor ist für das zugrundeliegende geistige Eigentum und die Kompetenzverteilung zuständig. Er hat die rechtliche Kontrolle über die Technologie der

⁶⁵¹ Vgl. Parker et al. (2016), S. 40.

⁶⁵² Vgl. Parker et al. (2016), S. 101 f.

⁶⁵³ Vgl. Fenwick et al. (2019), S. 188.

⁶⁵⁴ Vgl. Parker et al. (2016), S. 40.

⁶⁵⁵ Vgl. van Alstyne et al. (2016), S. 56.

⁶⁵⁶ Vgl. Eisenmann et al. (2009), S. 131 f.

Plattform. Dabei tritt der Sponsor nicht in direkten Kontakt mit den Marktteilnehmern.⁶⁵⁷ Oftmals verkörpert ein Unternehmen sowohl den Betreiber als auch den Sponsor der Plattform, was jedoch nicht zwingend der Fall sein muss.⁶⁵⁸

3.1.2 Infrastrukturelle Anforderungen

3.1.2.1 Abgrenzung verschiedener Plattfortmtypen

Aufbauend auf dem Design der Plattform kann diese im Hinblick auf die Teilnehmer, das Geschäftsmodell und dessen Ausgestaltung unterschieden werden.⁶⁵⁹ Plattformen lassen sich in datenzentrierte, transaktionszentrierte und Audience-Maker-Plattformen differenzieren. Transaktionszentrierte Plattformen umfassen Matchmaker-Plattformen und Transaktionssysteme, auf denen der Betreiber vordergründig die Funktion eines Vermittlers erfüllt.⁶⁶⁰

Bei datenzentrierten digitalen Plattformen steht die datenbasierte Vernetzung im Fokus. Die Plattform schafft durch Integration komplementärer Produkte ein datenbasiertes Gesamtsystem. Eine datenzentrierte Plattform sorgt für Kompatibilität und Interoperabilität zwischen den Systemkomponenten und schafft durch diese transaktionskostensenkende Funktion die Voraussetzung für das Funktionieren des Gesamtsystems. Datenzentrierte Plattformen sind häufig als Softwareplattformen ausgestaltet.⁶⁶¹

Plattformen, die als Matchmaker agieren, sind solche, bei denen zwei unterschiedliche Teilnehmergruppen, zumeist Anbieter und Nachfrager, in Interaktion treten, um eine beiderseitig vorteilhafte Transaktion zu tätigen. Kennzeichnend für diese Plattformen ist, dass jede Gruppe versucht, die von ihr nachgefragten bzw. angebotenen Produkte und Dienstleistungen zum bestmöglichen Preis zu erwerben bzw. zu verkaufen. Der Betreiber der Plattform fungiert als Bindeglied zwischen den Marktseiten, unterstützt diese bei der Suche und ermöglicht die Interaktion. Die Reduktion der Such- und Informationskosten durch Aufbereitung der relevanten Informationen über die jeweils andere Marktseite sowie durch ausdifferenzierte Suchfunktionen steht im Fokus der Tätigkeit des Matchmakers.⁶⁶² Die beiden

⁶⁵⁷ Vgl. Parker / van Alstyne (2012), S. 5.

⁶⁵⁸ Vgl. Parker et al. (2016), S. 135 ff.

⁶⁵⁹ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 154 ff.

⁶⁶⁰ Vgl. Filistrucchi et al. (2014), S. 297 f.

⁶⁶¹ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 17.

⁶⁶² Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 21.

Marktseiten beeinflussen einander in der Form, dass Käufer und Verkäufer mit zunehmender Größe der anderen Gruppe einen Nutzenzuwachs verzeichnen. Steht der Nachfrageseite ein größeres Angebot gegenüber, profitieren diese von der höheren Angebotsvielfalt und von einem dadurch höheren Konkurrenzdruck für die Anbieter. Für die Angebotsseite steigt die Attraktivität der Plattform, wenn die Zahl der Nachfrager steigt. Mit zunehmender Käuferzahl steigt die Nachfrage, sodass gegebenenfalls höhere Verkaufspreise oder höhere Absatzzahlen erzielt werden können.⁶⁶³ Matchmaker können als physische Plattform aber auch als digitale Plattformen auftreten.⁶⁶⁴

Ein Matchmaker agiert zumeist wirtschaftlich und rechtlich unabhängig im Markt, kann jedoch auch nicht-neutral auftreten. Wenn der Plattformbetreiber auf einer oder beiden Seiten des Marktes agiert, ist letzteres der Fall. Dies kann dann auftreten, wenn der Plattformbetreiber selber Leistungen nachfragt oder anbietet.⁶⁶⁵ Auf einer verkaufsseitigen Plattform, die dadurch gekennzeichnet ist, dass wenige Anbieter einen Großteil des Angebots stellen, ist einer der Anbieter oft auch der Betreiber der Plattform. Eine einkaufsseitige Plattform weist wenige Nachfrager bei einer häufig fragmentierten Angebotsseite auf. Hier agiert der Betreiber als Nachfrager.⁶⁶⁶

Eine Plattform, die als Transaktionssystem agiert, stellt ähnlich einer Matchmaker-Plattform eine direkte Verbindung zwischen den Teilnehmern der verschiedenen Marktseiten her. Sie ermöglicht Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern und führt diese durch. Transaktionssysteme sind z. B. Netzwerke, die den Zahlungsverkehr zwischen Käufern und Verkäufern abwickeln. Die Plattform generiert durch die Abwicklung Einnahmen auf beiden Seiten des Marktes, die in Ausprägung und Höhe abhängig von der Struktur des Marktes sind.⁶⁶⁷

Alternativ können Plattformen auch als Audience-Maker auftreten. Dieser Plattformtyp generiert den Großteil der Einnahmen, wenn nicht sogar die gesamten Einnahmen, aus der Werbung. Die Marktseiten bestehen hier aus den Werbetreibenden und den Rezipienten dieser Werbung. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit des Betreibers der Plattform liegt darin, ein möglichst großes Publikum zu attrahieren, da dies förderlich für das Geschäft der Werbetreibenden ist. Daher ist der Erfolg

⁶⁶³ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 154 f.

⁶⁶⁴ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 25 f.

⁶⁶⁵ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 19.

⁶⁶⁶ Vgl. Clement et al. (2019), S. 13 f.

⁶⁶⁷ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 156 f.

eines Audience-Makers maßgeblich davon abhängig, dass die geschaltete Werbung auf die Präferenzen der Rezipienten ausgerichtet ist.⁶⁶⁸

Auch Audience-Maker können als physische und digitale Plattform agieren, wobei die Bedeutung der Audience-Maker durch die fortschreitende Digitalisierung an Bedeutung erheblich gewonnen hat. Beispiele für Audience-Maker sind Printmedien, soziale Netzwerke und Online-Suchmaschinen.⁶⁶⁹

Softwareplattformen lassen sich von den anderen Plattfortmtypen abgrenzen, da diese spezifisch für die digitale Ökonomie sind. Der Betreiber der Softwareplattform stellt den Anwendungsentwicklern grundlegende Dienste über eine API bereit, damit diese auf plattformspezifische Funktionen zurückgreifen können. Die Entwickler können so ergänzende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen entwickeln.⁶⁷⁰ Das reduziert den Aufwand der Entwickler. Auf der anderen Marktseite nutzen die Konsumenten die entwickelten Applikationen.⁶⁷¹ Der Plattformbetreiber gewährleistet durch die Definition von Standards, dass Interoperabilität innerhalb des Systems gegeben ist. Diese Standards sind für alle beteiligten Akteure verbindlich, sodass die Transaktionskosten gesenkt werden.⁶⁷²

Plattformen müssen sich nicht zwingend an der definitorischen Trennung der unterschiedlichen Typen orientieren. Auch integrierte Plattformen, die Elemente verschiedener Typen beinhalten, sind in der Praxis möglich. So weisen Universalbanken aufgrund ihrer Konzeption neben transaktionszentrierten Elementen auch datenzentrierte Elemente auf.⁶⁷³

3.1.2.2 Offenheit der Plattform

Plattformbetreiber müssen bei der infrastrukturellen Ausgestaltung den Grad der Offenheit festlegen. Diese Offenheit betrifft unter anderem die Entscheidung hinsichtlich der Beteiligung von Sponsoren, Anbietern und Nachfragern.⁶⁷⁴ Auf der

⁶⁶⁸ Vgl. Filistrucchi et al. (2014), S. 298.

⁶⁶⁹ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 27.

⁶⁷⁰ Vgl. Evans / Gawer (2016), S. 9.

⁶⁷¹ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 157 f.

⁶⁷² Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 22.

⁶⁷³ Vgl. Evans / Gawer (2016), S. 9.

⁶⁷⁴ Vgl. Parker et al. (2016), S. 156.

Ebene der Teilnehmer beschreibt die Offenheit, inwieweit die Plattform für neue Benutzer zugänglich gemacht wird.⁶⁷⁵

Prinzipiell können verschiedene Positionierungen auf dem Kontinuum zwischen einer vollständig geschlossenen und einer vollständig offenen Plattform eingenommen werden. Eine vollständig geschlossene Plattform hat keine Beteiligung Dritter. Sie ist architektonisch geschlossen und schränkt die Beteiligung an ihrer Entwicklung, Vermarktung und Nutzung ein.⁶⁷⁶

Auf einer geschlossenen Plattform kontrolliert der Plattformbetreiber den Zugang als wesentlichen Engpass für die Teilnehmer. Die Kontrolle über den Zugang zur Plattform impliziert auch, dass die Bedingungen und Ausschlusskriterien vom Betreiber festgelegt werden.⁶⁷⁷ Eine geschlossene Plattform ermöglicht den Teilnehmern der Nachfrageseite nicht, von einem vielfältigen Angebot zu profitieren. Wenn die Plattform hingegen zu offen ist, kann sich dies in Form einer minderwertigen Qualität der Dienstleister niederschlagen. Dies führt in der Folge zu einem Reputationsverlust des Plattformbetreibers.⁶⁷⁸

Die Offenheit betrifft auch die Eigentumsrechte der Plattform. Die beiden Pole bilden analog zur Kontrolle auch hier die vollständig geschlossene Plattform und die vollständig offene Plattform, auf deren Kontinuum verschiedene Positionierungen eingenommen werden können.⁶⁷⁹ Geschlossene Plattformen sind vollständig im Besitz des Betreibers und stehen unter dessen proprietärer Kontrolle, während eine vollständig öffentlich zugängliche Plattform, ohne Einschränkungen in Entwicklung und Nutzung, nicht im Besitz und nicht unter der Kontrolle des Betreibers steht. Der Betreiber muss einen Kompromiss finden, der die Vor- und Nachteile, die mit dem Grad der Offenheit einhergehen, berücksichtigt.⁶⁸⁰

Die Problematik besteht darin, dass mit zunehmender Offenheit der Plattform zwar eine schnellere Verbreitung möglich wird, die Kontrolle über die Entwicklung der Plattform jedoch abnimmt. Es zeigt sich, dass geschlossene Plattformen leichter gesteuert werden können als offene Plattformen.⁶⁸¹

⁶⁷⁵ Vgl. Ondrus et al. (2015), S. 263.

⁶⁷⁶ Vgl. Thomas et al. (2014), S. 57.

⁶⁷⁷ Vgl. Boudreau / Hagiu (2009), S. 169 f.

⁶⁷⁸ Vgl. Parker et al. (2016), S. 143.

⁶⁷⁹ Vgl. Boudreau (2010), S. 1851.

⁶⁸⁰ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 28 f.

⁶⁸¹ Vgl. Baums (2015), S. 16 f.

Beschränkungen des Zugangs und Kontrollmechanismen verbessern die Qualität der Plattform. Dies geht jedoch zu Lasten des potenziellen Wachstums. Es besteht ein Trade-off zwischen dem Grad der Offenheit und dem damit verbundenen Wachstum einerseits und mangelnder Transparenz und Qualität andererseits.⁶⁸² Ein ungehinderter Zugang zur Plattform kann zu übermäßigen und qualitativ minderwertigen Inhalten führen und die Interaktion zwischen den Teilnehmern stören.⁶⁸³ Für eine geschlossene Plattform spricht auch die damit verbundene Informationshoheit, mit dem gleichzeitig einhergehenden Verzicht auf mögliche Geschäftschancen durch Einbindung von Drittanbietern.⁶⁸⁴

Eine offene Plattform fördert im Vergleich zu einer geschlossenen Plattform Innovationen, da die Plattform von den Beiträgen, Ideen und dem Wissen eines breiten Spektrums von Mitwirkenden profitiert. Wenn Plattformbetreiber sich auf ihre Kernkompetenzen fokussieren, können sie die Plattform für externe Wettbewerber öffnen. Ein offener Plattformansatz vermindert durch den gestiegenen Wettbewerb auf der Angebotsseite die Gewinnmargen und reduziert die Möglichkeit, Kunden an die Plattform zu binden, da die Wechselkosten bei offenen Plattformen gering sind.⁶⁸⁵

Die Gestaltung der Offenheit ist auch unter dem Kontext des Vertrauens in die Plattform zu betrachten. Durch den Verzicht auf ein gewisses Maß an Kontrolle über die Plattform kann ein Plattformbetreiber glaubwürdig vermitteln, dass die Teilnehmer nicht ausgenutzt werden, wodurch ein Anreiz für Investitionen in ergänzende Innovationen geschaffen wird.⁶⁸⁶

Plattformen starten meist mit einer geschlossenen Architektur und öffnen sich im Laufe der Zeit, um neue Wertschöpfungsquellen zu erschließen. Der Grad der Offenheit ist im Laufe der Zeit flexibel und verändert sich meist in Abhängigkeit von dem Wachstum der Plattform.⁶⁸⁷

Der Zugang zu einer Plattform kann über API ermöglicht werden. API stellen einen kontrollierten, sicheren und kostengünstigen Zugriff auf Daten und Funktionen durch Dritte zur Verfügung, der durch den Betreiber reglementiert wird.⁶⁸⁸ Sie sind

⁶⁸² Vgl. Schreieck et al. (2018), S. 60 f.

⁶⁸³ Vgl. van Alstyne et al. (2016), S. 60 f.

⁶⁸⁴ Vgl. Schreieck et al. (2018), S. 60.

⁶⁸⁵ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 9.

⁶⁸⁶ Vgl. Boudreau (2010), S. 1853 f.

⁶⁸⁷ Vgl. Parker et al. (2016), S. 156; van Alstyne et al. (2016), S. 60 f.

⁶⁸⁸ Vgl. Euro Banking Association (2016), S. 7 f.

meist Ausdruck einer eher geschlossenen Plattform, da die Angebotsseite den Zugang nur über definierte, standardisierte Schnittstellen erhält, über die sie Zugriff auf die Daten der Plattformteilnehmer hat.⁶⁸⁹ Über API können auch Anwendungen von Drittanbietern oder Komplementären an die bestehende Plattform angebunden werden. Sie ermöglichen die Interaktion unterschiedlicher Systeme oder Softwareanwendungen, ohne dass ein externer Entwickler dabei in das Kernsystem der Plattform eingreifen muss. Neue Dienste oder Anwendungen lassen sich auf diesem Wege unkompliziert in eine bestehende Infrastruktur integrieren.⁶⁹⁰ Durch die Interoperabilität zwischen Anwendungen Dritter und der Plattform steigt der Wert der Plattform für die Teilnehmer, da diese einen Zugang zu einem breiteren Spektrum an Produkten und Dienstleistungen der Plattform erhalten.⁶⁹¹

API sind differenzierbar anhand ihres Grades der Offenheit. Die restriktivste Form sind private API. Diese sind geschlossen und dienen daher nur als Schnittstelle innerhalb der Grenzen eines Unternehmens. Private API ermöglichen den Datenaustausch zwischen verschiedenen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens.

Partner-API sind weniger restriktiv, da sie ausgewählten Partnern zur Verfügung gestellt werden. Sie sind jedoch ebenso nur im Ermessen des Plattformbetreibers zugänglich.

Mitglieder-API stehen jedem offen, der ein formelles Mitglied einer definierten Gemeinschaft ist. Die in Kapitel 2.3.1.1 vorgestellten Kontoinformations- und Zahlungsinittierungsdienste sind PSD2-mandatiert und fallen in die Kategorie der Mitglieder-API, da nur regulatorisch autorisierte und registrierte Drittanbieter einen Zugang erhalten.

Öffentliche API weisen keine Restriktionen auf und sind daher prinzipiell für jeden zugänglich. Der Zugang zum System wird dabei jedoch typischerweise erst durch eine Registrierung zur Identifizierung und Authentifizierung ermöglicht, damit die Sicherheit, der Datenschutz und die Vertragsbedingungen mit den Kunden gewahrt werden.⁶⁹²

⁶⁸⁹ Vgl. Baums (2015), S. 16 f.; Gawer (2014), S. 1246.

⁶⁹⁰ Vgl. Häring (2018), S. 29.

⁶⁹¹ Vgl. OECD Competition Division (2012), S. 11.

⁶⁹² Vgl. Brodsky / Oakes (2017), S. 2; Euro Banking Association (2016), S. 7 f.

3.1.2.3 Verschiebung in den digitalen Raum

Die Geschäftsmodelle einiger Plattfortmtypen kommen erst im Zuge der IKT zur Geltung. Während auf transaktionszentrierten und Audience-Maker-Plattformen basierende Geschäftsmodelle auch in der analogen Welt existieren, haben daten-zentrierte Plattformen erst durch die Fortschritte in der IKT an Relevanz gewonnen.⁶⁹³

Digitale Plattformen stellen eine technologische Weiterentwicklung der physischen Marktplatziidee dar. Sie weisen jedoch entscheidende Unterschiede zu diesen auf. Das Potenzial digitaler Plattformen besteht in ihrer Reichweite, ihrer Effizienz sowie der Bequemlichkeit für die Kunden.⁶⁹⁴

Die Reichweite digitaler Plattformen ist dadurch gekennzeichnet, dass sie unabhängig von der räumlichen Entfernung arbeiten können. Die räumliche Distanz stellt, anders als bei physischen Plattformen, kein Ausschlusskriterium für den Abschluss einer Transaktion dar.⁶⁹⁵ Die IKT ermöglicht, dass die Teilnehmer einer digitalen Plattform keinen geografischen Restriktionen in Bezug auf die Partizipation an einer Plattform ausgesetzt sind.⁶⁹⁶

Die Effizienz digitaler Plattformen besteht darin, dass die Grenzkosten der Bereitstellung digitaler Dienstleistungen geringer ausfallen als auf physischen Plattformen. Durch die Koordination der Interessen der beiden Marktseiten steigt die Transaktionseffizienz.⁶⁹⁷

Die Bequemlichkeit für die Kunden zeichnet sich durch die jederzeitige Erreichbarkeit der digitalen Plattform sowie die Individualisierung der Angebote aus. Durch die Implementierung von Algorithmen, Filtermöglichkeiten und Suchfunktionen verringert sich der Suchaufwand auf einer digitalen Plattform im Vergleich zu einer physischen Plattform.⁶⁹⁸

⁶⁹³ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 28 f.

⁶⁹⁴ Vgl. Arnold (2018), S. 268; Mihm (2019), S. 4.

⁶⁹⁵ Vgl. Haucap / Heimeshoff (2017), S. 7.

⁶⁹⁶ Vgl. Evans (2016), S. 15 ff.

⁶⁹⁷ Vgl. Parker et al. (2016), S. 60.

⁶⁹⁸ Vgl. Fenwick et al. (2019), S. 188.

3.1.3 Prinzipien der Governance auf Plattformen

3.1.3.1 Besonderheiten der Governance auf Plattformen

Die erfolgreiche Implementierung einer Plattform benötigt ein passendes Governance-Regelwerk. Das Ziel der Governance besteht darin, Regeln für die Partizipation von Komplementoren und Verbrauchern zu entwickeln, den geschaffenen Mehrwert aufzuteilen und einen Beitrag zur Konfliktlösung zwischen Marktteilnehmern zu schaffen. Die Governance ist ebenso für die Orchestrierung des Plattformökosystems zuständig.⁶⁹⁹ Im Ergebnis sollen Regeln implementiert werden, die das Vertrauen der Marktteilnehmer in die Plattform stärken.⁷⁰⁰

Der Plattformbetreiber muss entscheiden, welchen Teilnehmern der Zugang zur Plattform gewährt wird und welchen nicht. Ist der Zugang zur Plattform unregelt, besteht die Gefahr, dass angebotene Produkte und Dienstleistungen nicht den geforderten Qualitätsansprüchen genügen und die Teilnehmer der Nachfrageseite die Plattform verlassen. Zugleich müssen die langfristigen Folgen einer Ausgrenzung dieser Teilnehmer für die Plattform abgeschätzt werden.⁷⁰¹ Ist die Plattform hingegen zu stark reglementiert, fehlt die Innovations- und Teilnahmebereitschaft der Angebotsseite.⁷⁰²

Die Governance der Plattform trägt dazu bei, dass die Qualität der Interaktion auf der Plattform sichergestellt wird.⁷⁰³ Sie umfasst alle Richtlinien und Mechanismen, mit denen der Betreiber Einfluss auf die Teilnehmer beider Seiten ausübt und mit denen die Abläufe auf der Plattform koordiniert werden.⁷⁰⁴ Dazu obliegt es dem Betreiber, Maßnahmen zu ergreifen, die ein regelkonformes Verhalten fördern und die Möglichkeit schaffen, einen Marktteilnehmer von der Plattform auszuschließen, wenn dieser nicht die Qualitätsvorgaben und Regeln der Plattform einhält.⁷⁰⁵ Der Betreiber ist zwar nicht grundsätzlich für die Vergehen einzelner Teilnehmer verantwortlich, unterliegt jedoch im Sinne der Qualitätsoptimierung einer intrinsischen Motivation, ein Fehlverhalten der Teilnehmer zu vermeiden.⁷⁰⁶ Die Fähigkeit, Maßnahmen zur Qualitätssicherung umzusetzen, ist entscheidend für das Funktionieren

⁶⁹⁹ Vgl. Parker et al. (2016), S. 158.

⁷⁰⁰ Vgl. Reuver et al. (2015), S. 341.

⁷⁰¹ Vgl. Parker et al. (2016), S. 240.

⁷⁰² Vgl. Tiwana et al. (2010), S. 679.

⁷⁰³ Vgl. Schreieck et al. (2018), S. 54.

⁷⁰⁴ Vgl. Song et al. (2018), S. 125.

⁷⁰⁵ Vgl. Evans / Gawer (2016), S. 19.

⁷⁰⁶ Vgl. Parker et al. (2016), S. 165 f.

der Governance.⁷⁰⁷ Der Plattformbetreiber kann zudem auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren und im Laufe der Zeit die Governance-Mechanismen anpassen, sofern dies notwendig ist.⁷⁰⁸

Der Schwerpunkt der Strategie einer Plattform liegt auf der Beseitigung möglicher Barrieren für Produktion und Konsum, damit die Wertschöpfung maximiert wird. Für sie ist ein Open-Governance-Ansatz denkbar, sodass neben dem Betreiber auch andere Akteure die Regeln für das Handeln auf der Plattform mitgestalten können. Plattformen starten, in Analogie zur Offenheit der Architektur, meist mit einer geschlossenen Governance und öffnen diese sukzessive. Eine effektive Governance kann dazu beitragen, dass Dritte dazu inspiriert werden, wertvolles geistiges Eigentum auf die Plattform zu bringen.⁷⁰⁹

Eine Besonderheit der Governance auf Plattformen ist die Berücksichtigung externer Effekte. Sie sind ebenfalls die Folge von Netzwerkexternalitäten, die auf vernetzten Märkten auftreten.⁷¹⁰ Marktteilnehmer generieren Spillover-Effekte, wodurch ihr Handeln Auswirkungen auf die anderen Marktteilnehmer hat. Diese Effekte stellen eine Quelle der Wertschöpfung dar und müssen in der Ausgestaltung der Governance Berücksichtigung finden.⁷¹¹ Die Maximierung des Ökosystemwerts steht im Zentrum der Aktivität des Plattformbetreibers, da Erträge in Abhängigkeit von dem Erfolg der Plattform generiert werden.⁷¹²

Die konkrete Ausgestaltung der Governance muss sich mit den Fragen der Plattformkontrolle mittels formaler und informaler Kontrollmechanismen sowie der Aufteilung von Entscheidungsrechten zwischen den Marktteilnehmern und dem Plattformbetreiber befassen.⁷¹³

3.1.3.2 Kontrollfunktion des Plattformbetreibers

Die Kontrollfunktion ist elementarer Bestandteil der Governance einer Plattform. Kontrolle ist das Bestreben, Individuen zu motivieren, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen.⁷¹⁴ Dabei kann zwischen der Person bzw. dem Unternehmen, das die

⁷⁰⁷ Vgl. Evans (2012), S. 1245 f.

⁷⁰⁸ Vgl. Boudreau / Hagiu (2009), S. 188.

⁷⁰⁹ Vgl. van Alstyne et al. (2016), S. 60 f.

⁷¹⁰ Vgl. dazu ausführlich in Kapitel 3.2.1.

⁷¹¹ Vgl. Evans (2012), S. 1221 f.; Parker et al. (2016), S. 164.

⁷¹² Vgl. Evans (2012), S. 1241 ff.

⁷¹³ Vgl. Tiwana (2013), S. 39.

⁷¹⁴ Vgl. Ouchi (1979), S. 845 f.

Kontrolle ausübt und der Person bzw. Personengruppe, die der Kontrolle ausgesetzt ist, unterschieden werden.⁷¹⁵

Der Plattformbetreiber hat eine Position innerhalb des Plattformökosystems inne, die es ihm ermöglicht, Kontrollmechanismen einzusetzen, die die Qualität der auf der Plattform angebotenen Produkte und Dienstleistungen sicherstellt. Er übt die Kontrolle über die Plattform aus und muss die Dynamik der Plattform steuern und eine Harmonisierung der Ziele der einzelnen Interessengruppen sicherstellen, um eine bestmögliche Wertschöpfung auf der Plattform zu gewährleisten.⁷¹⁶

Dabei besteht ein Trade-off zwischen dem Grad der Offenheit auf der einen Seite und der Kontrolle über den In- und Output sowie über die Plattform als Ganzes auf der anderen Seite.⁷¹⁷ Da der Plattformbetreiber einen für die Marktteilnehmer wesentlichen Engpass kontrolliert, hat er die Möglichkeit, Teilnehmer zur Plattform zuzulassen oder von der Plattform auszuschließen. Ein hoher Grad an Offenheit fördert einerseits die Vielfalt der Plattform, andererseits ist die Kontrolle des Inputs schwächer ausgeprägt. Dies kann sich negativ auf die Qualität auswirken. Die Kontrolle des Outputs wird häufig an die Teilnehmer der Plattform delegiert, da sich der administrative Aufwand des Betreibers in diesem Fall reduziert. Für den Betreiber der Plattform ist die Administration mit hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden, wenn jede Transaktion auf der Plattform überwacht und gegebenenfalls beeinflusst werden muss.⁷¹⁸

Das Verhältnis zwischen dem Betreiber der Plattform und den potenziellen Drittanbietern unterliegt ebenfalls der Kontrolle. Drittanbieter sind nicht in das Unternehmen des Plattformbetreibers eingebunden und sind in ihren Entscheidungen weitgehend autark. Die Interessen und Ziele dieser beiden verfügen über Schnittmengen, da beide Akteure darauf abzielen, die Teilnehmer der Nachfrageseite zufriedenzustellen und Umsätze zu erwirtschaften.⁷¹⁹ Da die Interessen zwischen den Drittanbietern und dem Betreiber in Teilen auch divergieren, muss die Balance zwischen der Kontrolle über die Drittanbieter und gleichzeitiger Flexibilität dieser ermöglicht werden, damit die Anbieter weiterhin Input zur Plattform beisteuern. Dies ist nur dann möglich, wenn die Drittanbieter dem Betreiber der Plattform vertrauen.⁷²⁰ Die Sicherstellung des Gleichgewichts zwischen der Kontrolle durch den

⁷¹⁵ Vgl. Goldbach / Benlian (2015), S. 349.

⁷¹⁶ Vgl. Boudreau / Hagiu (2009), S. 169 f.

⁷¹⁷ Vgl. Schreieck et al. (2018), S. 54.

⁷¹⁸ Vgl. Schreieck et al. (2018), S. 61.

⁷¹⁹ Vgl. Goldbach / Benlian (2015), S. 349.

⁷²⁰ Vgl. Reuver et al. (2015), S. 334.

Betreiber und der Autonomie der Teilnehmer ist durch die Governance sicherzustellen.⁷²¹

Der Zugang zur und die Kontrolle auf der Plattform variieren auf einem Kontinuum von keinerlei Beschränkungen bis hin zu detaillierten Hintergrundprüfungen vor dem Beitritt zur Plattform.⁷²² Dem Betreiber der Plattform stehen verschiedene Kontrollmechanismen zur Verfügung, die sich in formale und informale Kontrollmechanismen unterscheiden lassen und miteinander kombiniert werden können.⁷²³ Er greift auf diese Mechanismen zurück, um wünschenswertes Verhalten der Plattformteilnehmer zu fördern und unerwünschtes Verhalten zu unterbinden. Formale Kontrolle basiert auf vertraglich festgelegten Regeln, deren Einhaltung regelmäßig überwacht und entsprechend belohnt bzw. sanktioniert wird. Sie kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen.⁷²⁴

Der Plattformbetreiber kann den Zugang, den Prozess oder das Ergebnis kontrollieren. Bei der Zugangskontrolle wird geregelt, wer Zugang zur Plattform erhält. Der Plattformbetreiber kann über Eintrittsbarrieren festlegen, wer an der Plattform partizipieren darf. Durch die Schaffung solcher Eintrittsbarrieren soll gewährleistet werden, dass die potenziellen Marktteilnehmer an einer qualitativ hochwertigen Partizipation interessiert sind. Zusätzlich kann der Betreiber der Plattform durch Zugangskontrollen verifizieren, dass die Teilnehmer der Angebots- und Nachfrageseite vertrauenswürdig sind.

Die Prozesskontrolle dient der Steuerung und Überwachung des Verhaltens und der Aktivitäten der Teilnehmer. Im Zeitverlauf wird der Prozessfortschritt laufend überwacht, sodass die Qualität der auf der Plattform getätigten Transaktionen sichergestellt werden kann.⁷²⁵

Die Ergebniskontrolle prüft die Zielerreichung einer abgeschlossenen Transaktion. Die Ergebnisse werden mit Hilfe vordefinierter Metriken analysiert und entsprechend ihrer Zielerreichung belohnt bzw. sanktioniert. Gegenseitige Bewertungen

⁷²¹ Vgl. Tiwana (2013), S. 53.

⁷²² Vgl. Schrieck et al. (2018), S. 56.

⁷²³ Vgl. Tiwana (2013), S. 139.

⁷²⁴ Vgl. Tiwana et al. (2010), S. 680.

⁷²⁵ Vgl. Goldbach / Benlian (2015), S. 350.

und Kommentare durch die Marktteilnehmer untereinander stellen ein Qualitätssignal dar, sodass eine Belohnung bzw. Sanktionierung indirekt in Form des Marktes stattfindet.⁷²⁶

Informale Kontrollmechanismen beziehen sich auf soziale und (zwischen-)menschliche Strategien und konzentrieren sich auf die Rolle, die individuelle und gruppenspezifische Werte und Normen bei der Ausübung von Kontrolle spielen. Die Klan-Kontrolle ist ein bewährter informaler Kontrollmechanismus. Sie findet dann Anwendung, wenn Prozesse und Ergebnisse nur schwer oder sehr kostspielig überprüft und überwacht werden können.

Die Klan-Kontrolle ermöglicht der Kontrollinstanz, dass sich Individuen auf Basis gemeinsamer Normen und Werte für gemeinsame Ziele einsetzen. Belohnungen und Sanktionen finden durch die Marktteilnehmer statt, sodass eine direkte Überwachung durch den Kontrolleur nicht notwendig ist und dieser nur geringe Ressourcen zur Kontrolle der Teilnehmer aufbringen muss.⁷²⁷

3.1.3.3 Entscheidungsrechte der Teilnehmer

Entscheidungsrechte beziehen sich darauf, ob dem Plattformbetreiber oder einem Drittanbieter die Befugnis und Verantwortung obliegt, Entscheidungen zu treffen, die die Plattform direkt beeinflussen.⁷²⁸ Entscheidungsrechte betreffen den Aufbau und das Design der Plattform, die Implementierung von Leistungen Dritter sowie die Funktionalitäten und Schnittstellen der Plattform.⁷²⁹ Sie legen fest, wer die Autorität und Verantwortung hat, diesbezüglich Entscheidungen zu treffen. Wenn die Entscheidungsrechte beim Plattformbetreiber liegen, liegt eine Zentralisierung dieser vor. Falls sie bei Drittanbietern liegen, sind die Entscheidungsrechte dezentral ausgestaltet. Analog zur Ausgestaltung der Kontrolle über die Plattform kann auch die Aufteilung der Entscheidungsrechte überall auf dem Kontinuum zwischen vollständiger Zentralisierung und vollständiger Dezentralisierung liegen. In den meisten Fällen ist die Ausprägung nicht an einem Ende des Kontinuums verortet, sodass die Autorität und Verantwortung sowohl beim Betreiber als auch bei den Drittanbietern liegt.⁷³⁰ Die Governance der Plattform kann so strukturiert werden, dass bei wachsender Größe eine Übertragung der Entscheidungsrechte auf die Teilnehmer

⁷²⁶ Vgl. Goldbach / Benlian (2015), S. 352.

⁷²⁷ Vgl. Kirsch et al. (2002), S. 485.

⁷²⁸ Vgl. Tiwana (2013), S. 121.

⁷²⁹ Vgl. Goldbach / Benlian (2015), S. 349.

⁷³⁰ Vgl. Tiwana (2013), S. 119 f.

stattfindet, damit kleine Konflikte zwischen den Teilnehmern gelöst werden können, ohne dass der Plattformbetreiber eingeschaltet werden muss.⁷³¹

Eine geschlossene Governance mit zentralisierten Entscheidungsrechten beim Plattformbetreiber geht zumeist mit einem reduzierten Wachstum und Problemen bei der Kommerzialisierung der Plattform einher. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass der Plattformbetreiber der Versuchung unterliegt, Drittanbieter auszuschließen, um seine eigenen Angebote zu schützen oder um das Entstehen eines potenziell wettbewerbsfähigen Drittanbieters zu verhindern, der die Dominanz des etablierten Betreibers in Frage stellen könnte.⁷³²

Ein dezentraler Ansatz ermöglicht durch die Nutzung von Selbstorganisationseffekten eine Reduktion der administrativen Arbeit des Plattformbetreibers. Dies kann sich z. B. in Form von Bewertungssystemen zur Bestimmung der Produkt- oder Dienstleistungsqualität ausdrücken.⁷³³

Wenn Drittanbietern Mitspracherechte bei der Plattformgestaltung eingeräumt werden, fördert das die Identifikation dieser mit der Plattform. Werden Entscheidungen zentral vom Plattformbetreiber getroffen, kann der Eindruck entstehen, dass diese nicht im Sinne aller Interessengruppen ausfallen. Eine abschreckende Wirkung auf Drittanbieter ist die Folge.⁷³⁴

Je höher das Maß der Dezentralisierung, desto stärker sind die den Drittanbietern eingeräumten Entscheidungsrechte. Das kann das Wachstum der Teilnehmerbasis fördern, führt jedoch zu Spannungen aufgrund mangelnder Kontrolle über die Plattform.⁷³⁵

Die Entscheidungsrechte auf einer Plattform lassen sich in zwei Kategorien einteilen. In strategische Entscheidungsrechte und Entscheidungsrechte zur Implementierung. Strategische Entscheidungsrechte sind übergeordnete und richtungsweisende Entscheidungen zum Aufbau und den Zielen der Plattform.

⁷³¹ Vgl. Parker et al. (2016), S. 169.

⁷³² Vgl. OECD Competition Division (2012), S. 10.

⁷³³ Vgl. Schrieck et al. (2018), S. 59.

⁷³⁴ Vgl. Parker et al. (2016), S. 178.

⁷³⁵ Vgl. Tiwana et al. (2010), S. 679 f.

Implementierungsentscheidungen sind Entscheidungen, die sich auf die Funktionalitäten, die Schnittstellen und Implementierungsdetails beziehen. Sie repräsentieren, wie eine Plattform die strategisch definierten Ziele erreicht.⁷³⁶

⁷³⁶ Vgl. Tiwana (2013), S. 122.

3.2 Erfolgsfaktoren der Plattformökonomie

3.2.1 Netzwerkexternalitäten und Bepreisung der Marktteilnehmer

3.2.1.1 Die Besonderheiten von Netzwerkexternalitäten

Ein wesentliches Merkmal von Plattformen, auf denen Teilnehmer von verschiedenen Marktseiten interagieren, ist die Existenz von Netzwerkexternalitäten.⁷³⁷ Eine Externalität entsteht, wenn die Handlung eines Marktteilnehmers den Nutzen eines anderen Marktteilnehmers beeinflusst, dieser dafür jedoch weder eine Kompensation zahlt noch erhält. Der passive Marktteilnehmer ist durch das Handeln des aktiven Marktteilnehmers indirekt betroffen, kann jedoch keinen direkten Einfluss auf die Aktivität nehmen.⁷³⁸ Netzwerkexternalitäten beschreiben den Effekt, dass der Nutzen für die Teilnehmer der Plattform sich mit zunehmender Anzahl der Teilnehmer verändert.⁷³⁹ Diese Nutzenveränderung für die bestehenden Teilnehmer der Plattform wird in der Regel nicht abgegolten.⁷⁴⁰

Netzwerkexternalitäten weisen zwei elementare Eigenschaften auf, welche die Ausrichtung und die Seitigkeit der Externalität betreffen. Die Ausrichtung der Netzwerkexternalitäten kann positiv oder negativ sein. Eine positive Netzwerkexternalität liegt dann vor, wenn ein zusätzlicher Teilnehmer sich positiv auf den Nutzen der bestehenden Teilnehmer auswirkt. Analog dazu liegt eine negative Netzwerkexternalität vor, wenn sich ein zusätzlicher Teilnehmer negativ auf den Nutzen der bestehenden Teilnehmer auswirkt.

Die zweite Eigenschaft von Netzwerkexternalitäten ist die Seitigkeit. Sie beschreibt, ob die Externalitäten gleichseitig⁷⁴¹ oder wechselseitig⁷⁴² auftreten. Eine gleichseitige Netzwerkexternalität liegt vor, wenn ein zusätzlicher Teilnehmer auf einer Seite der Plattform den Wert für alle anderen Teilnehmer auf der gleichen Seite der Plattform verändert. Gleichseitige Netzwerkexternalitäten beziehen sich also auf die Wirkung, die Nachfrager auf andere Nachfrager bzw. die Anbieter auf

⁷³⁷ Vgl. Rysman (2009), S. 127 f.; in der Literatur werden unterschiedliche Bezeichnungen gewählt, um „Netzwerkexternalitäten“ zu beschreiben. Die Begriffe „Netzwerkeffekte“ und „Netzeffekte“ werden synonym genutzt.

⁷³⁸ Vgl. Mankiw (2015), S. 196.

⁷³⁹ Vgl. Reuver et al. (2018), S. 125; Schilling (2009), S. 195 f.

⁷⁴⁰ Vgl. Clement et al. (2019), S. 43.

⁷⁴¹ In der Literatur wird der Begriff „direkt“ in diesem Kontext synonym für den Begriff „gleichseitig“ genutzt.

⁷⁴² In der Literatur werden für den Begriff „wechselseitig“ in diesem Kontext synonym die Begriffe „indirekt“, „marktübergreifend“ oder „seitenübergreifend“ genutzt.

andere Anbieter haben. Im Gegensatz dazu entstehen wechselseitige Netzwerkexternalitäten, wenn ein zusätzlicher Teilnehmer auf der einen Seite der Plattform den Wert für alle anderen Teilnehmer auf der anderen Seite der Plattform erhöht oder verringert. Sie zeigen die Wirkung, die Nachfrager auf Anbieter et vice versa ausstrahlen. Der Zusammenhang zwischen gleich- und wechselseitigen Netzwerkexternalitäten ist in Abb. 13 dargestellt. Bei der Konzeption einer Plattform sind die verschiedenen Ausgestaltungsformen von Netzwerkexternalitäten zu berücksichtigen.⁷⁴³

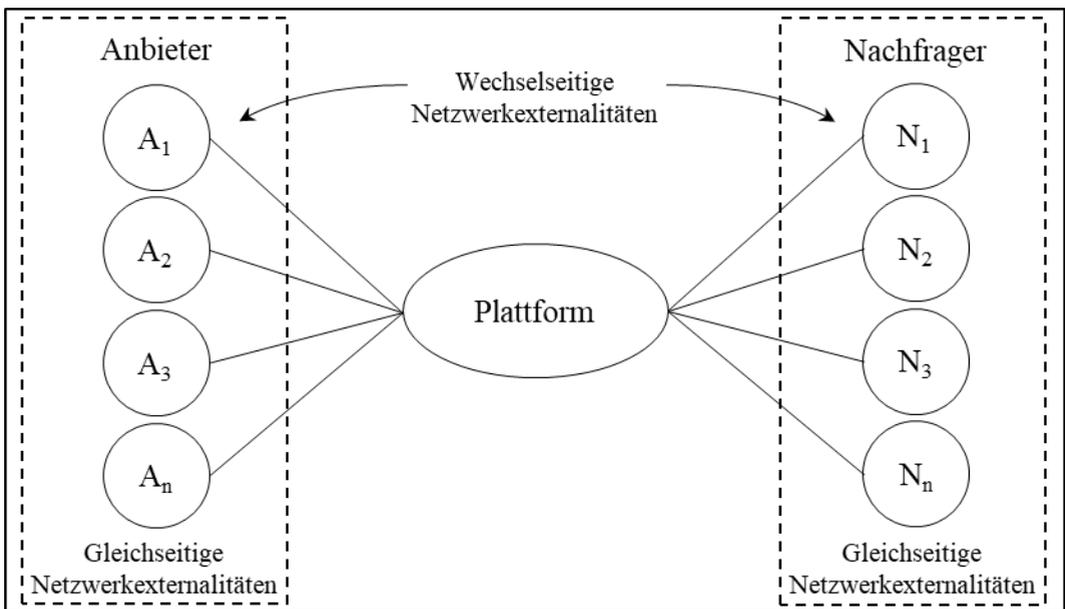


Abb. 13: Gleichseitige und wechselseitige Netzwerkexternalitäten⁷⁴⁴

Der Plattformbetreiber muss die unterschiedlichen Teilnehmergruppen in Abhängigkeit von ihren Externalitäten von der Nutzung der Plattform überzeugen. Die Stärke von Netzwerkexternalitäten ist zudem asymmetrisch ausgestaltet. Sie hängt von der Anzahl der bereits auf der Plattform aktiven Teilnehmer ab. Dadurch ist es auch einer Plattform mit einer kleinen Teilnehmerbasis möglich, erfolgreich zu konkurrieren, wenn sie über eine ausreichend hohe Netzwerkstärke verfügt. Daraus folgt, dass die Systematik der Netzwerkexternalitäten nicht der Logik folgt, dass die Plattform mit der größten Teilnehmerbasis zwangsläufig auch die erfolgreichste ist.⁷⁴⁵

⁷⁴³ Vgl. Tiwana (2013), S. 33 ff.

⁷⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Tiwana (2013), S. 33.

⁷⁴⁵ Vgl. Shankar / Bayus (2003), S. 382.

Durch Kombination der beiden Eigenschaften von Netzwerkexternalitäten lassen sich vier Arten von Netzwerkexternalitäten differenzieren. Positive gleichseitige Externalitäten ergeben sich, wenn ein zusätzlicher Teilnehmer sich positiv auf den Nutzen der anderen Teilnehmer der gleichen Marktseite auswirkt. Negative gleichseitige Externalitäten entstehen, wenn ein zusätzlicher Teilnehmer den Nutzen der bereits bestehenden Teilnehmerbasis auf der gleichen Marktseite reduziert.

Positive seitenübergreifende Netzwerkexternalitäten beschreiben den steigenden Nutzen für die Teilnehmer einer Marktseite, wenn ein zusätzlicher Teilnehmer der anderen Marktseite die Plattform betritt. Entsprechend verringert sich bei negativen seitenübergreifenden Netzwerkexternalitäten ihr Nutzen, wenn ein zusätzlicher Teilnehmer der anderen Marktseite die Plattform nutzt.⁷⁴⁶

Die verschiedenen Ausprägungen von Netzwerkexternalitäten auf Plattformen sind in Abb. 14 zusammengefasst.

Positiv	Ein weiterer Teilnehmer steigert die Attraktivität für alle bestehenden Teilnehmer der gleichen Seite	Ein weiterer Teilnehmer steigert die Attraktivität für alle bestehenden Teilnehmer der anderen Seite
Negativ	Ein weiterer Teilnehmer verringert die Attraktivität für alle bestehenden Teilnehmer der gleichen Seite	Ein weiterer Teilnehmer verringert die Attraktivität für alle bestehenden Teilnehmer der anderen Seite
	Gleichseitig	Wechselseitig

Abb. 14: Netzwerkexternalitäten auf Plattformen⁷⁴⁷

Für den Plattformbetreiber besteht die Aufgabe darin, Bedingungen zu schaffen, die auf der einen Seite positive Netzwerkexternalitäten verstärken und positive Feedbackschleifen generieren und auf der anderen Seite negative Netzwerkexternalitäten minimieren.⁷⁴⁸ Feedbackschleifen ermöglichen es einer Plattform, weiter

⁷⁴⁶ Vgl. Parker et al. (2016), S. 29 ff.

⁷⁴⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Tiwana (2013), S. 34.

⁷⁴⁸ Vgl. Ondrus et al. (2015), S. 261.

zu wachsen, da neue Marktteilnehmer im Falle positiver Erfahrungen auf der Plattform diese weiter empfehlen.⁷⁴⁹

3.2.1.2 Positive Netzwerkexternalitäten auf Plattformen

3.2.1.2.1 Gleichseitige Netzwerkexternalitäten

Positive gleichseitige Netzwerkexternalitäten liegen vor, wenn der Nutzen einer bestehenden Teilnehmerbasis durch einen zusätzlichen Teilnehmer auf der gleichen Marktseite steigt. Für einen Anbieter generiert eine Plattform positive Netzwerkexternalitäten, wenn sich positive Feedbackschleifen einstellen. Eine Plattform, die potenziellen Nachfragern eine größere Angebotsvielfalt offeriert, gewinnt gegenüber konkurrierenden Plattformen an Attraktivität. Daraus folgt, dass die mögliche Absatzmenge und das Umsatzvolumen der Plattform steigt, sodass die Attraktivität für weitere Anbieter, an der Plattform zu partizipieren, zunimmt. Dies zieht tendenziell eine weitere Erhöhung der Angebotsvielfalt nach sich.⁷⁵⁰

Zusätzlich wird die Plattform umso wertvoller, je mehr Nutzen sie für die Marktteilnehmer stiftet. Dieser Nutzen ist in bestimmtem Maße davon abhängig, wie viele Anbieter im Ökosystem Produkte und Dienstleistungen anbieten. Die daraus entstehende Dynamik ermutigt mehr Teilnehmer, die Plattform zu nutzen, wodurch die Teilnahme für mehr Komplementoren lukrativ wird, sodass ein katalytischer Prozess einsetzt.⁷⁵¹

Wenn Verbraucher ein Produkt oder eine Dienstleistung mehr schätzen, falls ähnliche Verbraucher dieses Produkt ebenfalls verwenden, wird dies als positive gleichseitige Netzwerkexternalität bezeichnet.⁷⁵²

Positive gleichseitige Netzwerkexternalitäten treten insbesondere auf Plattformen auf, die als Audience-Maker agieren. Dieser Plattfortmtypp stellt die unmittelbare Vernetzung der Teilnehmer der Nachfrageseite in den Vordergrund. Der Nutzen der Plattform steigt unmittelbar in Abhängigkeit von der bestehenden Teilnehmerbasis. Jeder weitere Teilnehmer fördert in der Regel die Interaktion auf der Plattform und lockt wiederum weitere Teilnehmer an.⁷⁵³ Dadurch sind Märkte, in denen

⁷⁴⁹ Vgl. Parker et al. (2016), S. 20.

⁷⁵⁰ Vgl. Stelzer (2000), S. 839.

⁷⁵¹ Vgl. Cusumano (2010), S. 33.

⁷⁵² Vgl. Evans (2009), S. 104 f.

⁷⁵³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016), S. 28.

Plattformen als Audience-Maker agieren, häufig durch eine hohe Konzentration gekennzeichnet.⁷⁵⁴

Auch auf transaktionszentrierten Plattformen entstehen positive gleichseitige Netzwerkexternalitäten. Diese sind jedoch nicht so stark ausgeprägt wie bei Audience-Maker-Plattformen, da die Interaktion auf transaktionszentrierten Plattformen in der Regel zwischen Teilnehmern unterschiedlicher Gruppen stattfindet. Ein Teilnehmer der Nachfrageseite interagiert vornehmlich mit einem Teilnehmer der Angebotsseite, et vice versa.⁷⁵⁵

Gleichseitige Netzwerkexternalitäten lassen sich zudem in lokale und globale Externalitäten differenzieren. Globale Netzwerkexternalitäten gelten für alle Teilnehmer, während lokale Netzwerkexternalitäten abhängig von der Teilnehmerzahl aus dem persönlichen Umfeld sind. Durch die Fortschritte der IKT sind lokale Netzwerkexternalitäten nicht zwingend geografisch begrenzt. Lokale Externalitäten können aufgrund der höheren Zahl der Teilnehmer aus dem persönlichen Umfeld und den damit verbundenen Interaktionsmöglichkeiten einen größeren Nutzen stiften als globale Externalitäten, da die Interaktion jedes Teilnehmer auf eine begrenzte Anzahl anderer Teilnehmer beschränkt ist.⁷⁵⁶

Eine Plattform für Bankdienstleistungen kann positive gleichseitige Netzwerkexternalitäten dadurch generieren, dass sich mit zunehmender Größe der Plattform der Nutzen aller Teilnehmer erhöht. Somit ist in einem gewissen Maß ein Wachstum der Angebotsseite für die Anbieter lukrativ, weil dadurch auch die Nachfrageseite besser bedient werden kann.⁷⁵⁷ Zusätzlich stellen komplementäre Produkte und Dienstleistungen, die über die Plattform angeboten werden, eine positive gleichseitige Netzwerkexternalität dar. Ein Anbieter profitiert von weiteren Teilnehmern auf der Angebotsseite, wenn dieser Produkte und Dienstleistungen offeriert, die mit dem eigenen Angebot nicht konkurrieren. Analog dazu profitiert ein Nachfrager dann von einer wachsenden Teilnehmerzahl, wenn sich die Interessen der Nachfrager nicht überschneiden. Diese Externalitäten sind bei transaktionszentrierten Plattformen auf beiden Seiten der Plattform gegeben, bei Audience-Makern nur auf der Nachfrageseite.⁷⁵⁸

⁷⁵⁴ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 27.

⁷⁵⁵ Vgl. Voigt / Hinz (2015), S. 141.

⁷⁵⁶ Vgl. Clement / Schollmeyer (2009), S. 177; Lee et al. (2006), S. 1841.

⁷⁵⁷ Vgl. Economides (1996), S. 679 f.

⁷⁵⁸ Vgl. Evans (2009), S. 104 f.

Auf datenzentrierten Plattformen hängt die Attraktivität der Plattform für jeden Anbieter von der Anzahl anderer Anbieter ab. Je mehr Anbieter die Plattform nutzen, desto größer sind die Möglichkeiten, Erfahrungen oder auch Daten auszutauschen. Daraus folgt, dass die Entscheidung eines Anbieters, Elemente für ein bestimmtes System zu entwickeln, auch davon beeinflusst wird, wie viele weitere Anbieter ebenfalls Elemente für dieses System anbieten. Mit zunehmender Teilnehmerzahl entwickelt sich eine positive Feedbackschleife, die Plattform wird wiederum interessanter für weitere Anbieter, sodass die Plattform zunehmend an Attraktivität gewinnt.⁷⁵⁹

3.2.1.2.2 Wechselseitige Netzwerkexternalitäten

Positive wechselseitige Netzwerkexternalitäten liegen dann vor, wenn der Nutzen einer bestehenden Teilnehmerbasis durch einen zusätzlichen Teilnehmer auf der anderen Marktseite steigt.⁷⁶⁰ Auch wechselseitige Netzwerkexternalitäten weisen eine positive Rückkopplung auf. Je mehr Teilnehmer auf der Nachfrageseite einer Plattform aktiv sind, desto interessanter ist es für die Angebotsseite, Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Ein größeres Angebot steigert wiederum den Nutzen der Nachfrageseite, da das Angebot an Produkten und Dienstleistungen attraktiver wird.⁷⁶¹

Positive wechselseitige Netzwerkexternalitäten sind je nach Plattfortmtyyp unterschiedlich in Stärke und Ausprägung. Auf Audience-Maker-Plattformen sind sie für die Angebotsseite positiv. Je mehr Rezipienten auf der Plattform aktiv sind, desto lukrativer ist die Schaltung von Werbung durch die Anbieter. Für die Nachfrageseite liegen nur dann positive wechselseitige Netzwerkexternalitäten vor, wenn die geschaltete Werbung an den Präferenzen der Rezipienten ausgerichtet ist. Auf Audience-Maker-Plattformen sind die wechselseitigen Netzwerkexternalitäten daher asymmetrisch gelagert und für die Anbieter relevanter als für die Nachfrager.⁷⁶²

Auch auf transaktionszentrierten und datenzentrierten Plattformen sind die Netzwerkexternalitäten bidirektional positiv und asymmetrisch gelagert, da die bestehende Teilnehmerbasis auf der Nachfrageseite einen größeren Einfluss auf das Wachstum der Teilnehmer der Angebotsseite hat als umgekehrt. Das Wachstum der

⁷⁵⁹ Vgl. Stelzer (2000), S. 839.

⁷⁶⁰ Vgl. Song et al. (2018), S. 123.

⁷⁶¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016), S. 28; Evans / Schmalensee (2013), S. 9.

⁷⁶² Vgl. Clement et al. (2019), S. 45; Dewenter / Lüth (2018), S. 27.

Anzahl der Käufer wird durch die bestehende Basis der Verkäufer, die Vielfalt und die Qualität des Angebots getrieben. Das Wachstum der Anzahl der Verkäufer wird hingegen durch die bestehende Basis der Käufer und den Preis getrieben.⁷⁶³

Für die Teilnehmer der Nachfrageseite ist entscheidungsrelevant, wie die Wirkung einer Vergrößerung der Plattform auf die Bereitstellung komplementärer Leistungen ist. Wenn die Plattform wächst, steigt in der Regel auch das Angebot an Komplementärleistungen.⁷⁶⁴ Die Integration von Leistungen, die bisher nicht auf der Plattform angeboten werden, stellt eine zusätzliche Quelle für wechselseitige Netzwerkexternalitäten dar.⁷⁶⁵ Für Marktteilnehmer der Nachfrageseite ist die Plattform umso wertvoller, je mehr Drittanbieter einen Zugang haben, da dies mit einer größeren Bandbreite an Dienstleistungen einhergeht. Die Folge ist eine positive Wirkung auf die Bedarfsabdeckung der Nachfrageseite und eine Erhöhung des Marktanteils der Plattform.⁷⁶⁶ Die positive Feedbackschleife von Netzwerkexternalitäten ist in Abb. 15 grafisch dargestellt.

Für die Angebotsseite steigt die Attraktivität der Plattform, wenn die Anzahl der Nachfrager auf der Plattform möglichst hoch ist. Mit der Zahl der Käufer steigt die Nachfrage, wodurch gegebenenfalls höhere Verkaufspreise generiert werden können. Die abgesetzte Stückzahl kann bei höherer Nachfrage in jedem Fall gesteigert werden, sodass sich auf der Angebotsseite die Möglichkeit zur Realisierung von Skaleneffekten ergibt.⁷⁶⁷

⁷⁶³ Vgl. Chu / Manchanda (2016), S. 891 f.

⁷⁶⁴ Vgl. Clement / Schollmeyer (2009), S. 177 f.

⁷⁶⁵ Vgl. Suarez / Cusumano (2009), S. 85 f.

⁷⁶⁶ Vgl. Evans / Schmalensee (2013), S. 6.

⁷⁶⁷ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 25 f.

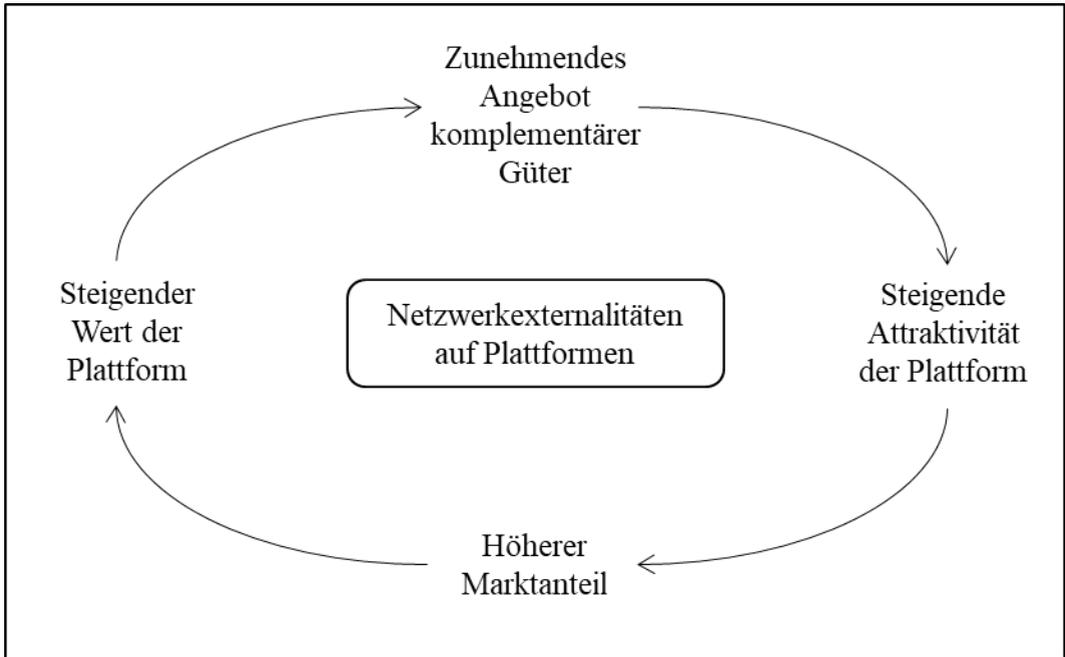


Abb. 15: Feedbackschleife von Netzwerkeffekten auf Plattformen⁷⁶⁸

Netzwerkeffekte haben zudem einen Einfluss auf die Innovationsrate der Angebotsseite, da diese in Abhängigkeit von der Größe der Plattform das bestehende Angebot erweitert. Diese Ausweitung des Angebots wirkt sich positiv auf die Investitionsneigung und damit die Innovationsrate aus.⁷⁶⁹

Bei der Betrachtung wechselseitiger Netzwerkeffekte ist des Weiteren zu berücksichtigen, dass diese sich im Laufe der Zeit in Abhängigkeit von der Marktseite und Größe unterschiedlich entwickeln und sich in negative Netzwerkeffekte wandeln können. Aus der Perspektive des Plattformbetreibers ist die Aufdeckung der zeitlichen Dynamik der gegenseitigen Anpassung zwischen den beiden Seiten wichtig, um die Strategie der Plattform den beiden Seiten anzupassen und Rückkopplungsschleifen zu optimieren.⁷⁷⁰

3.2.1.3 Negative Netzwerkeffekte auf Plattformen

3.2.1.3.1 Gleichseitige Netzwerkeffekte

Analog zu den positiven gleichseitigen Netzwerkeffekten ergeben sich negative Externalitäten dann, wenn der Nutzen einer bestehenden Teilnehmerbasis

⁷⁶⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Clement et al. (2019), S. 244; Stelzer (2000), S. 840.

⁷⁶⁹ Vgl. OECD Competition Division (2012), S. 6.

⁷⁷⁰ Vgl. Song et al. (2018), S. 122.

durch einen zusätzlichen Teilnehmer auf der gleichen Marktseite abnimmt. Negative gleichseitige Netzwerkexternalitäten sind auf der Angebotsseite stärker als auf der Nachfrageseite. Je größer das Angebot von Produkten und Dienstleistungen, die für die Nachfrageseite untereinander substituierbar sind, desto geringer ist der Bedarf der Anbieter, an der Plattform zu partizipieren. Der Plattformbetreiber muss daher für einen angemessenen Wettbewerb auf der Plattform sorgen, der jedoch nicht dazu führen darf, dass Teilnehmer der Angebotsseite sich dafür entscheiden, die Plattform zu meiden bzw. zu verlassen.⁷⁷¹ Ein ausgewogenes Maß ist entscheidend, da die positiven wechselseitigen Netzwerkexternalitäten der Nachfrageseite, die von einer Zunahme des Angebots profitieren, und die negativen gleichseitigen Netzwerkexternalitäten der Angebotsseite gegeneinander abgewogen werden müssen.⁷⁷²

Auf der Nachfrageseite stellen sich negative gleichseitige Netzwerkexternalitäten dann ein, wenn die auf der Plattform verfügbaren Produkte und Dienstleistungen knapp sind, da die Teilnehmer der Nachfrageseite dann in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Entsprechend bewerten die Teilnehmer die Anwesenheit weiterer Teilnehmer auf der gleichen Marktseite negativ.⁷⁷³

Auf einer Audience-Maker-Plattform treten negative gleichseitige Externalitäten in der Form auf, dass der Nutzen der Teilnehmer, die auf der Plattform Werbung schalten, mit einer wachsenden Anzahl weiterer Werbender abnimmt, da die Relevanz der geschalteten Werbung des einzelnen Anbieters sinkt.⁷⁷⁴ Für nachfrageseitige Plattformteilnehmer liegen die gleichseitigen negativen Externalitäten vorrangig in Kommunikationseffekten. Mit dem Wachstum der Teilnehmerzahl können ungewollte Kontakte und eine störende Kommunikation zunehmen. Eine zu starke Vernetzung kann sich dann negativ auswirken und geht zudem mit einem größeren Zeitaufwand einher, da der einzelne Nachfrager mehr Informationen ausgesetzt ist, die selektiert werden müssen.⁷⁷⁵

Auf transaktionszentrierten Plattformen sind die gleichseitigen Netzwerkexternalitäten differenziert zu betrachten. Neben den bereits erörterten positiven Netzwerkexternalitäten treten negative Netzwerkexternalitäten in der Form auf, dass die Anzahl der Teilnehmer auf der Angebotsseite negativ auf den Nutzen eines Vertreters

⁷⁷¹ Vgl. Parker / van Alstyne (2012), S. 9.

⁷⁷² Vgl. Roson (2005), S. 145.

⁷⁷³ Vgl. Eisenmann et al. (2006), S. 97.

⁷⁷⁴ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 27.

⁷⁷⁵ Vgl. Clement et al. (2019), S. 51.

der Angebotsseite wirkt, sofern es sich bei dem angebotenen Produkt bzw. der angebotenen Dienstleistung um ein Substitut handelt.⁷⁷⁶

3.2.1.3.2 Wechselseitige Netzwerkexternalitäten

Negative wechselseitige Netzwerkexternalitäten treten dann auf, wenn der Nutzen einer bestehenden Teilnehmerbasis auf einer Seite der Plattform durch einen zusätzlichen Teilnehmer auf der anderen Seite der Plattform abnimmt.⁷⁷⁷ Sie liegen vor, wenn durch eine wachsende Teilnehmerzahl die Übereinstimmungen für Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern zwar steigen, die Größe der jeweils anderen Marktseite es jedoch zunehmend schwieriger macht, die beste Übereinstimmung zu finden.⁷⁷⁸

Auf Audience-Maker-Plattformen sind negative indirekte Netzwerkexternalitäten stark ausgeprägt. Der Nutzen der nachfrageseitigen Marktteilnehmer nimmt in Abhängigkeit von einer zielgerichteten Werbung zunächst zu. Ein steigendes Angebot der Werbetreibenden führt jedoch dazu, dass der Nutzen abnimmt und negativ wird, da der Verbraucher nicht an einem Übermaß an Werbung interessiert ist. Mit zunehmendem Angebot wird die Werbung als störend empfunden.⁷⁷⁹

Auf transaktionszentrierten Plattformen treten negative indirekte Netzwerkexternalitäten seltener auf. Sie liegen meist dann vor, wenn durch ein deutliches Übergewicht der Teilnehmerzahlen auf einer Seite der Plattform, die Such- und Informationskosten ansteigen und die Gefahr besteht, dass nicht die bestmögliche Transaktion getätigt wird. Der Abschluss einer Transaktion wird dadurch erschwert, sodass die Qualität der Plattform darunter leidet. Zugleich kann ein ungezügelt Wachstum der Plattform dazu führen, dass sich die Qualität der Teilnehmer und damit verbunden die Qualität der Angebote verschlechtert.⁷⁸⁰

Zugleich können negative wechselseitige Netzwerkexternalitäten auch dann auftreten, wenn der Teilnehmerüberhang auf einer Marktseite ein kritisches Niveau überschreitet. Die Marktseite, die keine Transaktionspartner findet, verlässt die Plattform. Analog der Rückkopplungseffekte bei positiven Externalitäten, setzt dann eine Abwärtsspirale ein, in deren Folge die Teilnehmer die Plattform sukzessive

⁷⁷⁶ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 25 f.; Li et al. (2011), S. 52 f.

⁷⁷⁷ Vgl. Evans (2009), S. 105 ff.

⁷⁷⁸ Vgl. Parker et al. (2016), S. 26.

⁷⁷⁹ Vgl. Roson (2005), S. 142; Wilbur (2008), S. 376 f.

⁷⁸⁰ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 8 f.

verlassen. Die möglichen Beziehungskreisläufe sind eine wesentliche Anforderung an das erfolgreiche Management einer Plattform.⁷⁸¹

Um die Qualität der Interaktion auf der Plattform sicherzustellen, muss der Plattformbetreiber positive Netzwerkexternalitäten fördern und gleichzeitig mögliche negative Netzwerkexternalitäten beseitigen. Eine Gewährleistung der Qualität kann mit Hilfe einer effektiven Kuratierung erfolgen, die es den Teilnehmern ermöglicht, bei geringen Such- und Informationskosten eine bestmögliche Übereinstimmung zu finden, wodurch die Wertschöpfung der an der Plattform beteiligten Interessengruppen maximiert wird.⁷⁸²

3.2.1.3.3 Kuratierung negativer Netzwerkexternalitäten

Negative Netzwerkexternalitäten können durch eine geeignete Kuratierung der Plattform reduziert werden. Maßnahmen der Kuratierung werden genutzt, um das Qualitätsniveau der Plattform sicherzustellen und zugleich die Entstehung positiver Netzwerkexternalitäten zu fördern.⁷⁸³ Bei der Kuratierung werden die Aktivitäten der Teilnehmer auf der Plattform sowie ihre Interaktionsmöglichkeiten gefiltert, gesteuert und gegebenenfalls beschränkt.⁷⁸⁴

Die Kuratierung zielt darauf ab, dass durch die Verbindung von Zugang, wiederholter Interaktion und technologischer Identifikation ein System des Vertrauens entsteht. Der Betreiber implementiert dazu Formen der privaten Regulierung. Diese umfassen Hintergrundüberprüfungen der Marktteilnehmer beim Zugang zur Plattform, Bewertungen der Teilnehmer untereinander und daraus entstehende Empfehlungen. Die Merkmale können miteinander kombiniert werden, um die Kuratierung stetig zu verbessern.⁷⁸⁵

Je besser die Plattform kuratiert ist, desto leichter fällt es den Teilnehmern, die für sie optimale Übereinstimmung zu finden. Die Plattform trägt zur Wertschöpfung bei, indem sie die verschiedenen Marktteilnehmer über einen Suchalgorithmus koordiniert und über eine hohe Matchingqualität verfügt.⁷⁸⁶ Je höher die Matchingqualität ist, desto effektiver arbeitet die Plattform. Weist eine Plattform hingegen

⁷⁸¹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 265 f.

⁷⁸² Vgl. Parker et al. (2016), S. 26.

⁷⁸³ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 8 f.

⁷⁸⁴ Vgl. Parker et al. (2016), S. 189 ff.

⁷⁸⁵ Vgl. Lobel (2016), S. 146 f.

⁷⁸⁶ Vgl. Evans / Schmalensee (2013), S. 2 f.

eine mangelhafte Kuratierung auf, ist die Suche potenziell geeigneter Transaktionspartner für die Teilnehmer mit hohen Suchkosten verbunden.⁷⁸⁷

Eine Maßnahme der Kuratierung einer Plattform ist das Screening des Zugangs zur Plattform. Der Plattformbetreiber nutzt diese Maßnahme, damit nur Teilnehmer mit gewünschter Qualität an der Plattform partizipieren. Für bestehende Marktteilnehmer ist die Qualität eines neuen Marktteilnehmers vorab nicht erkennbar, sodass der Betreiber der Plattform als Zertifizierer dient, der die Qualität der neuen Marktteilnehmer gewährleistet und so das Vertrauen in die Plattform fördert.⁷⁸⁸

Die Kuratierung kann durch menschliche Gatekeeper erfolgen, die persönlich überprüfen, ob ein Teilnehmer Zugang zur Plattform erhält oder nicht.⁷⁸⁹ Drei Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Steuerung mittels Gatekeeper realisierbar ist. Der Plattformbetreiber muss die Kompetenz aufweisen, die Qualität der Teilnehmer beurteilen zu können. Er muss zudem in der Lage sein, die Überprüfung zeitnah durchzuführen und die potenziellen Teilnehmer müssen bereit sein, sich einer solchen Überprüfung zu unterziehen. Wenn der Plattformbetreiber nicht als objektiv, fair und schnell in der Beurteilung wahrgenommen wird, meiden die potenziellen Marktteilnehmer die Plattform.⁷⁹⁰

Der Betreiber der Plattform stellt durch die Überprüfung bei der Zulassung zur Plattform zudem sicher, dass keine Marktteilnehmer mit falschen Identitäten auf der Plattform agieren. Der Aufwand dieser Überprüfung ist abhängig von den bereits zur Verfügung stehenden Daten der potenziellen Teilnehmer. Dieser Aspekt ist insbesondere für den Aufbau einer Plattform für Bankdienstleistungen ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil etablierter Universalbanken, die von der bestehenden Teilnehmerbasis profitieren.⁷⁹¹

Als weitere Maßnahme der Kuratierung werden Bewertungsmöglichkeiten der Teilnehmer untereinander genutzt. Bewertungen in Folge einer abgeschlossenen Transaktion stellen eine der wichtigsten Maßnahmen dar, da die Reputation eines Teilnehmers abhängig von positiven Bewertungen ist. Die Marktteilnehmer sind daran interessiert, sich als vertrauenswürdige Transaktionspartner zu präsentieren.⁷⁹² Das Feedback in Form einer Bewertung ermöglicht den Teilnehmern, die

⁷⁸⁷ Vgl. Parker et al. (2016), S. 189 ff.

⁷⁸⁸ Vgl. Leyer / Hirzel (2018), S. 38.

⁷⁸⁹ Vgl. Boudreau / Hagiu (2009), S. 184 f.

⁷⁹⁰ Vgl. Tiwana (2013), S. 123 f.

⁷⁹¹ Vgl. Peters (2010), S. 174 f.

⁷⁹² Vgl. Parker et al. (2016), S. 151 f.

Qualität des Transaktionspartners zu beurteilen. Wenn Kunden zufrieden mit der Qualität der nachgefragten Dienstleistung bzw. des nachgefragten Produkts sind, kann dies in Form einer guten Bewertung kundgetan werden. Dies trägt dazu bei, dass zwischen guten und schlechten Marktteilnehmern unterschieden werden kann.⁷⁹³ Die abgegebenen Bewertungen werden gesammelt, aggregiert und allen Teilnehmern der Plattform zugänglich gemacht.⁷⁹⁴

Die Implementierung von Bewertungsmöglichkeiten auf der Plattform führt dazu, dass Teilnehmer, denen eine schlechte Qualität in Form von negativen Bewertungen attestiert wurde, von der Plattform verdrängt werden, da sie in der Folge keine weiteren Transaktionspartner finden.⁷⁹⁵ Zusätzlich reduzieren sich die Überwachungskosten für den Betreiber der Plattform, da die Gewissheit einer möglicherweise schlechten Bewertung ex ante Anreize schafft, die vereinbarten Bedingungen der Transaktion einzuhalten.⁷⁹⁶

Der Betreiber ist bei der Konzeption der Plattform vorab in der Lage, bestimmte Aktivitäten zu ermöglichen oder auszuschließen. Bewertungssysteme sind oft so ausgestaltet, dass eine Abgabe von Bewertungen nicht zwingend vorgeschrieben ist. In diesen Fällen ist das Bewertungsprofil der Marktteilnehmer häufig unvollständig und nur begrenzt aussagekräftig.⁷⁹⁷ Das Bewertungssystem kann jedoch auch so konzipiert werden, dass beide Transaktionspartner eine Bewertung abgeben müssen, sodass das System Vollständigkeit aufweist. Möglichkeiten, dies sicherzustellen, liegen in der Sanktionierung einer nicht abgegebenen Bewertung oder der Belohnung einer abgegebenen Bewertung. Diese Maßnahmen ermöglichen, dass keine Trittbrettfahrerproblematik auf der Plattform auftritt. Eine solche Problematik liegt vor, wenn einige Teilnehmer zwar von den Bewertungen anderer Teilnehmer profitieren möchten, selbst jedoch keine Bewertungen abgeben.⁷⁹⁸

Für die Ausgestaltung eines Bewertungssystems existieren unterschiedliche Darstellungstechniken. Neben einer Nettobewertung, die die guten abzüglich der schlechten Bewertungen abbildet, kann auch eine Durchschnittsmethode genutzt werden. Des Weiteren kann zwischen Bewertungen von Teilnehmern mit hoher und niedriger Reputation differenziert werden, indem die Bewertung unterschiedlich gewichtet wird. Der Plattformbetreiber kann die subjektiven Einzelbewertungen

⁷⁹³ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 8 f.

⁷⁹⁴ Vgl. Peters (2010), S. 165 f.

⁷⁹⁵ Vgl. Evans (2012), S. 1225 f.

⁷⁹⁶ Vgl. Lobel (2016), S. 112.

⁷⁹⁷ Vgl. Clement et al. (2019), S. 196 f.

⁷⁹⁸ Vgl. Peters (2010), S. 172 f.

zudem objektivieren, indem detaillierte Bewertungsrichtlinien vorgegeben werden.⁷⁹⁹

Im Laufe der Zeit führt eine Vielzahl an Bewertungen auf einer Plattform dazu, dass zum einen das Vertrauen der Marktteilnehmer untereinander zunimmt und sich zum anderen auch ein Vertrauen in die Funktionalität der Plattform manifestiert.⁸⁰⁰ Bewertungen stellen somit ein geeignetes Mittel zur Kuratierung dar, jedoch erst, wenn die Plattform gereift ist und Bewertungen für die Marktteilnehmer vorliegen. Zu Beginn sind keine Bewertungen verfügbar, sodass dieses Mittel im Anfangsstadium einer Plattform und auch bei neu hinzugekommenen Marktteilnehmern nicht zur Kuratierung geeignet ist.

Wenn noch keine Bewertungen für einen Plattformteilnehmer vorliegen, können sich die anderen Marktteilnehmer nur auf die Qualität der Überprüfung des Plattformbetreibers stützen. Dann helfen Marktmechanismen, diese fehlenden Bewertungen zu kompensieren. In einem solchen Fall kann es für einen neuen Marktteilnehmer der Angebotsseite sinnvoll sein, mit niedrigeren Preisen auf der Plattform zu starten, um trotz fehlender Bewertungen in die Interaktion mit den Teilnehmern der Nachfrageseite treten zu können.⁸⁰¹

Die Nicht-Einhaltung der festgelegten Regeln kann zu einem zeitweiligen oder vollständigen Ausschluss von der Plattform führen. Zugleich muss die Plattform in der Lage sein, Verstöße aufzudecken. Maßnahmen der Kuratierung bilden daher eine Kombination aus proaktiver Erkennung und Reaktion auf Beschwerden.⁸⁰²

3.2.1.4 Monetarisierung

Eine der wichtigsten strategischen Entscheidungen des Plattformbetreibers betrifft die Monetarisierung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jeder Marktteilnehmer nicht nur Nutzer der Plattform ist, sondern zugleich auch einen Input darstellt, da seine Teilnahme einen Nutzen für andere Teilnehmer schafft.⁸⁰³ Aufgrund der Netzwerkektionalitäten weist die Ausgestaltung der Monetarisierung auf Plattformen im Vergleich zu einseitigen Märkten Besonderheiten auf. Analog zu normalen Preissetzungseffekten führt eine Preiserhöhung für die Marktteilnehmer einer Seite in

⁷⁹⁹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 197 f.

⁸⁰⁰ Vgl. Lobel (2016), S. 153.

⁸⁰¹ Vgl. Edelman (2017), S. 635 f.

⁸⁰² Vgl. Evans (2012), S. 1222.

⁸⁰³ Vgl. Jullien (2008), S. 2.

Abhängigkeit von ihrer Preissensitivität zu einem Teilnehmerrückgang auf der entsprechenden Seite. Bei einem normalen Preissetzungseffekt wäre der Nettoeffekt dann positiv, wenn der Preisanstieg den Nutzerrückgang überkompensiert.⁸⁰⁴

Bei der Preissetzung ist auch die Interaktion der Gruppen zu berücksichtigen. Der Betreiber muss nicht nur darauf achten, wie stark die Preissensitivität der Marktteilnehmer auf beiden Seiten der Plattform ist, sondern auch, wie sich eine Preiserhöhung über Netzwerkexternalitäten auf die Teilnehmer der anderen Marktseite auswirkt. Die wechselseitigen Netzwerkexternalitäten bewirken, dass die Attraktivität der Plattform ebenfalls für die Marktseite nachlässt, die nicht direkt von der Preiserhöhung betroffen ist. Umgekehrt kann eine Preissenkung durch wechselseitige Netzwerkexternalitäten überkompensiert werden, sodass der Nettoeffekt daraus positiv ist. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Preissenkung auf der Marktseite stattfindet, die starke Externalitäten für die andere Marktseite schafft.⁸⁰⁵ Veränderungen der Preisstruktur können dazu führen, dass Marktteilnehmer die Plattform verlassen und dadurch das Wachstum konkurrierender Plattformen befördern.⁸⁰⁶

Häufig wird die Preisstruktur so gewählt, dass eine Marktseite den Großteil der Preisbelastung trägt und damit die andere Marktseite subventioniert. Diese Bepreisung findet unter Berücksichtigung der Preiselastizitäten der verschiedenen Marktteilnehmer statt, die vor allem von der Intensität der Netzwerkexternalitäten abhängen. Die Marktseite, deren Nutzen weniger von der Größe der anderen Marktseite abhängt, d. h. deren wechselseitige Netzwerkexternalität stärker ausgeprägt ist, wird preislich besser gestellt.⁸⁰⁷ Sie weist eine höhere Preiselastizität auf und ihre Teilnahme an der Plattform wirkt sich positiv auf die andere Marktseite aus, die relativ preisunelastisch ist.⁸⁰⁸

Ein Plattformbetreiber muss diese Interdependenz der Marktteilnehmer in seine strategischen Entscheidungen einbeziehen, um seinen Gewinn auf der Plattform zu maximieren. Je stärker die Asymmetrie der Netzwerkexternalitäten zwischen den beiden Marktseiten ist, desto stärker ist der Subventionsgrad, da die Seite, die die Beteiligung der anderen Seite weniger schätzt, zum Gegenstand eines intensiven Wettbewerbs wird, da sie im Vergleich zur anderen Marktseite wertsteigernd für

⁸⁰⁴ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 13 ff.; Roson (2005), S. 144.

⁸⁰⁵ Vgl. Rochet / Tirole (2004), S. 34 ff.

⁸⁰⁶ Vgl. Evans / Schmalensee (2013), S. 18 f.

⁸⁰⁷ Vgl. Rochet / Tirole (2004), S. 9 f.; Schmidt (2017), S. 11.

⁸⁰⁸ Vgl. Rysman (2009), S. 130.

die Plattform wirkt. Dieser Effekt führt dazu, dass die Monetarisierung ausschließlich auf einer Seite der Plattform stattfindet.⁸⁰⁹

Die Monetarisierung einer Plattform kann unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Der Betreiber kann die Plattform kostenfrei für sämtliche Marktteilnehmer anbieten. Dieser Fall ist in der Praxis aber nur selten zu beobachten. Alternativ wird eine fixe Gebühr erhoben, die als regelmäßiger Mitgliedsbeitrag zu zahlen ist oder in Form einer einmaligen Zugangsgebühr anfällt. Der Betreiber kann auch ein Nutzungsentgelt in Form einer Transaktionsgebühr erheben.⁸¹⁰ Während sich eine Zugangsgebühr hauptsächlich auf die Anzahl der Marktteilnehmer auswirkt, beeinflusst eine Nutzungsgebühr die Anzahl der getätigten Transaktionen auf der Plattform.⁸¹¹ Es besteht auch die Möglichkeit, dass nur ein erweiterter Zugang zur Plattform monetarisiert wird, die Teilnehmer für diese Mehrleistung also eine Gebühr entrichten.⁸¹²

Mit den verschiedenen Monetarisierungsmöglichkeiten gehen unterschiedliche Vor- und Nachteile für den Betreiber einher. Auf Plattformen, die keine Gebühren auf beiden Seiten erheben, erfolgt die Monetarisierung über Datenaggregatoren. Unter Genehmigung des Plattformbetreibers und der Teilnehmer sammelt dieser Daten über die Interaktionen der Marktteilnehmer. Diese Daten werden dann monetarisiert, indem sie zur gezielten und individuellen Werbung genutzt werden. Die Plattform als Datenquelle wird auf diese Weise an der Monetarisierung beteiligt, die Marktteilnehmer bezahlen in Form der über sie erhobenen Daten.⁸¹³

Die Monetarisierung in Form einer fixen Gebühr bietet sich in solchen Fällen an, in denen die Transaktionen auf der Plattform nicht vollständig beobachtet werden können oder deren Überwachung kostspielig ist.⁸¹⁴ Fixe Gebühren können als einmalige Zugangsgebühr oder regelmäßig anfallen. Eine einmalige Zugangsgebühr stellt sicher, dass die richtige Zielgruppe die Plattform nutzt. Dies wirkt sich vorteilhaft auf die Qualität der Plattform aus, da nur Teilnehmer mit ernsthaften Transaktionsabsichten angezogen werden.⁸¹⁵ Für den Betreiber ermöglicht dies zudem, dass die Fixkosten der Plattform durch die Gebühren für den Zugang zur Plattform

⁸⁰⁹ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 24; Jullien (2008), S. 4.

⁸¹⁰ Vgl. Rochet / Tirole (2004), S. 5 f.

⁸¹¹ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 160 f.

⁸¹² Vgl. Parker et al. (2016), S. 119 ff.

⁸¹³ Vgl. Parker et al. (2016), S. 145.

⁸¹⁴ Vgl. Roson (2005), S. 146.

⁸¹⁵ Vgl. Roger / Vasconcelos (2010), S. 1 ff.; Schrieck et al. (2018), S. 62 f.

teilkompensiert werden.⁸¹⁶ Die Erhebung einer regelmäßigen Gebühr verhindert, dass Marktteilnehmer aufgrund einer Zugangsgebühr die Plattform meiden. Die über den Zeitraum ihrer Aktivität regelmäßig anfallenden Gebühren führen dazu, dass im Vergleich zur einmaligen Gebühr der Lock-In-Effekt, der die Bindung der Teilnehmer an die Plattform beschreibt, geringer ausfällt.⁸¹⁷

Nachteilig bei dieser Methode ist, dass eine Zugangsgebühr dazu führen kann, dass auch gewünschte Teilnehmer die Plattform gänzlich meiden. Das potenzielle Interaktionsvolumen und damit auch die Anzahl tatsächlicher Interaktionen wird dadurch direkt beschränkt. Dies reduziert die Wertschöpfung der Plattform und macht sie aufgrund der Netzwerkexternalitäten weniger attraktiv für bestehende Teilnehmer.⁸¹⁸ Der Betreiber muss sicherstellen, dass die Zugangsgebühr nicht so hoch ausfällt, dass sie einen Widerstand gegen die Partizipation an der Plattform erzeugt und gleichzeitig nicht so niedrig, dass „schlechte“ Teilnehmer angezogen werden.⁸¹⁹

Eine Alternative bieten Transaktionsgebühren. Anders als Zugangsgebühren fallen diese nur an, wenn ein Teilnehmer die Plattform tatsächlich nutzt.⁸²⁰ Transaktionsgebühren fallen ex post, also nach Abschluss einer Transaktion, an. Sie stellen ein geeignetes Mittel dar, um die Interaktionen zwischen beiden Marktseiten zu kontrollieren.⁸²¹ Der Plattformbetreiber kann die getätigten Transaktionen monetarisieren, indem entweder ein prozentualer Anteil am Transaktionsvolumen berechnet wird oder ein Pauschalpreis pro Transaktion zu entrichten ist. Der Vorteil von Transaktionsgebühren besteht darin, dass der Zuwachs von Netzwerkexternalitäten nicht behindert wird. Die Marktteilnehmer müssen nur dann eine Gebühr entrichten, wenn es zu einer Transaktionsbeteiligung gekommen ist, sodass dies keine Hürde zur Teilnahme an der Plattform darstellt.⁸²² Auf diese Weise wird eine risikolose Unterbreitung der Angebote sichergestellt, da eine Gebühr nur anfällt, wenn ein geeigneter Transaktionspartner gefunden wurde. Die Zahlung beruht so auf der erbrachten Leistung und ist für die Teilnehmer, in Abhängigkeit von der Höhe der

⁸¹⁶ Vgl. Rochet / Tirole (2004), S. 19 f.

⁸¹⁷ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 22 f.; dazu ausführlich in Kapitel 3.2.3.1.

⁸¹⁸ Vgl. Parker et al. (2016), S. 107.

⁸¹⁹ Vgl. Parker / van Alstyne (2012), S. 9; Roger / Vasconcelos (2010), S. 17.

⁸²⁰ Vgl. Tiwana (2013), S. 127 f.

⁸²¹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 266.

⁸²² Vgl. Armstrong (2006), S. 669.

Transaktionsgebühr, oft vernachlässigbar, da sie zur Erfüllung der Transaktion beiträgt.⁸²³

Der Nachteil von Transaktionsgebühren liegt darin, dass sie die Transaktionshäufigkeit negativ beeinflussen. Sie wirken sich nachteilig auf den Konsum und die Attraktivität der Plattform aus.⁸²⁴ Ein weiterer Nachteil der bloßen Erhebung einer Transaktionsgebühr liegt darin, dass die Marktteilnehmer bei sich wiederholenden Transaktionen die Plattform umgehen können und die Transaktion bilateral vollziehen.⁸²⁵

Auch ein Monetarisierungsmodell in Form eines erweiterten Zugangs kann vom Betreiber genutzt werden. Dieses Modell sieht vor, dass den Marktteilnehmern gegen Entrichtung einer Gebühr eine bessere Positionierung auf der Plattform ermöglicht wird. Das Verfahren wirkt sich nicht nachteilig auf die Netzwerkexternalitäten aus, da allen Marktteilnehmern weiterhin der Zugang zur Plattform ermöglicht wird. Das Angebot eines erweiterten Zugangs sollte jedoch nicht dazu führen, dass die Teilnehmer, die keinen erweiterten Zugang haben, darin eine starke Benachteiligung sehen.⁸²⁶

Konzeptionelle Ähnlichkeiten zur Monetarisierung des erweiterten Zugangs weist das Freemium-Modell auf. Dieses Modell dient der Akquisition von Teilnehmern über ein kostenloses Kernangebot, um in der Einführungsphase einer Plattform schnell eine kritische Masse zu erreichen. Später wird die Plattform um Zusatzangebote ergänzt, die dann jedoch kostenpflichtig sind.⁸²⁷

Der Betreiber kann auch Kombinationen der verschiedenen Monetarisierungsstrategien nutzen. Die gewinnmaximierende Kombination hängt dabei von mehreren Faktoren ab, unter anderem der Möglichkeit einer Transaktionsüberwachung und der Art der Externalität zwischen den beiden Seiten.⁸²⁸ Da sich die Zugangsgebühren auf die Qualität der Plattform und die Höhe der Transaktionsgebühren auf die Anzahl der Transaktionen auswirken, wählen Plattformen in Abhängigkeit von ihrem Typ meist eine Kombination dieser beiden Varianten.⁸²⁹

⁸²³ Vgl. Rochet / Tirole (2006), S. 647.

⁸²⁴ Vgl. Parker et al. (2016), S. 108 f.

⁸²⁵ Vgl. Rochet / Tirole (2004), S. 19 f.

⁸²⁶ Vgl. Parker et al. (2016), S. 119 ff.

⁸²⁷ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 23.

⁸²⁸ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 160 f.

⁸²⁹ Vgl. Roger / Vasconcelos (2010), S. 17.

Sowohl auf transaktionszentrierten als auch auf datenzentrierten Plattformen ist zu beobachten, dass neben einer regelmäßigen oder fixen Gebühr häufig zusätzlich eine Bepreisung in Form einer Nutzungsgebühr realisiert wird. Für transaktionszentrierte Plattformen fällt eine Transaktionsgebühr und für datenzentrierte Plattformen eine Gebühr für die Datennutzung an. Bei datenzentrierten Plattformen ist auch die Monetarisierung aus der Datenauswertung eine relevante Erlösquelle.⁸³⁰

Transaktionszentrierte Plattformen zeichnen sich dadurch aus, dass die Transaktionen in den meisten Fällen beobachtbar sind. Dadurch kann neben dem Preis für den Beitritt zur Plattform auch ein Preis für die Nutzung erhoben werden.⁸³¹ Auf transaktionszentrierten Plattformen liegt in Folge der Netzwerkexternalitäten eine asymmetrische Preisstruktur vor, bei der die Verkäuferseite eine Gebühr entrichtet und somit die Käuferseite subventioniert.⁸³²

Auf Audience-Maker-Plattformen finden keine Transaktionen zwischen den Teilnehmern statt, sodass die Erhebung einer Transaktionsgebühr nicht möglich ist. Die Bepreisung ist daher so ausgestaltet, dass die Nachfrageseite unentgeltlich an der Plattform partizipieren darf und die Angebotsseite einen Preis für die Schaltung der Werbung zahlen muss. Dies steht in direktem Zusammenhang zu den asymmetrisch gelagerten wechselseitigen Netzwerkexternalitäten, die auf der Angebotsseite deutlich stärker ausgeprägt sind als auf der Nachfrageseite.⁸³³

3.2.2 Nutzen für die Plattformteilnehmer

3.2.2.1 Generierung von Skaleneffekten

Eine Besonderheit von Plattformen ist, dass die Konzeption und der Betrieb mit einem hohen Anteil fixer Kosten und einem geringen Anteil variabler Kosten einhergehen. Die Fixkosten zur Entwicklung, Bereitstellung und Pflege der technischen Infrastruktur einer Plattform bilden einen erheblichen Anteil der Kosten des Plattformbetreibers. Diese Kosten sind zu einem Großteil unabhängig vom Transaktionsvolumen auf der Plattform, sodass bei zunehmender Teilnehmerzahl die Durchschnittskosten stetig sinken.⁸³⁴ Die laufenden Betriebskosten der Plattform fallen hingegen gering aus, da die Wertschöpfung der Plattform nur in der Vermittlung von Produkten und Dienstleistungen liegt. Dadurch sind die Grenzkosten auf

⁸³⁰ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 22 f.

⁸³¹ Vgl. Filistrucchi et al. (2014), S. 299 f.

⁸³² Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 28.

⁸³³ Vgl. Filistrucchi et al. (2014), S. 299 f.

⁸³⁴ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 165.

digitalen Plattformen marginal, da zusätzliche Teilnehmer und der Vertrieb zusätzlicher Dienstleistungen kaum zusätzliche Kosten verursachen.⁸³⁵

Diese Besonderheiten bedingen, dass auf Plattformen Skaleneffekte genutzt werden können.⁸³⁶ Skaleneffekte sind besonders von Relevanz, wenn das Verhältnis zwischen Fixkosten und variablen Kosten extrem hoch ist.⁸³⁷ Sie stehen in direktem Zusammenhang zu den Netzwerkexternalitäten der Plattform, da mit zunehmender Attraktivität der Plattform auch die Zahl der getätigten Transaktionen steigt.⁸³⁸

Skaleneffekte sind Kostenvorteile, die sich aus der Menge der Transaktionen auf der Plattform ergeben. Steigt die Zahl der Transaktionen, sinken die Durchschnittskosten, da sich die mengenunabhängigen Kosten, die bei einer Plattform den Großteil der Kosten ausmachen, auf eine größere Menge verteilen. Der Plattformbetreiber kann die aus der Stückkostendegression resultierenden Gewinne entweder realisieren oder die Preise für den Zugang zur bzw. die Nutzung der Plattform senken.⁸³⁹ Die Folge sinkender Preise bei sonst gleichen Bedingungen ist eine Vergrößerung des Marktanteils. Auch hieraus resultiert eine positive Feedbackschleife, da mit jedem zusätzlichen Teilnehmer die Durchschnittskosten sinken und die Attraktivität für jeden weiteren potenziellen Teilnehmer steigt.⁸⁴⁰ Die Feedbackschleife ist in Abb. 16 dargestellt.

Besonders ausgeprägt sind die Skaleneffekte auf digitalen Plattformen. Diese weisen im Vergleich zu physischen Plattformen eine höhere Skalierbarkeit und Reichweite auf, da die Rechenkapazität meist keinen technischen Engpass darstellt und schnell und flexibel angepasst werden kann. Das ermöglicht der Plattform, in kurzer Zeit schnell und flexibel auf zusätzlichen Bedarf zu reagieren.⁸⁴¹ Die Stückkostendegression ist daher auf digitalen Plattformen stärker ausgeprägt als auf physischen, sodass digitale Plattformen bereits bei geringen Transaktionsmengen Skaleneffekte generieren.⁸⁴²

⁸³⁵ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 166.

⁸³⁶ Vgl. Tiwana (2013), S. 50.

⁸³⁷ Vgl. Stelzer (2000), S. 838.

⁸³⁸ Vgl. Jentzsch (2018), S. 10.

⁸³⁹ Vgl. Zimmerlich / Aufderheide (2004), S. 4.

⁸⁴⁰ Vgl. Stelzer (2000), S. 838.

⁸⁴¹ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 11.

⁸⁴² Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 166.

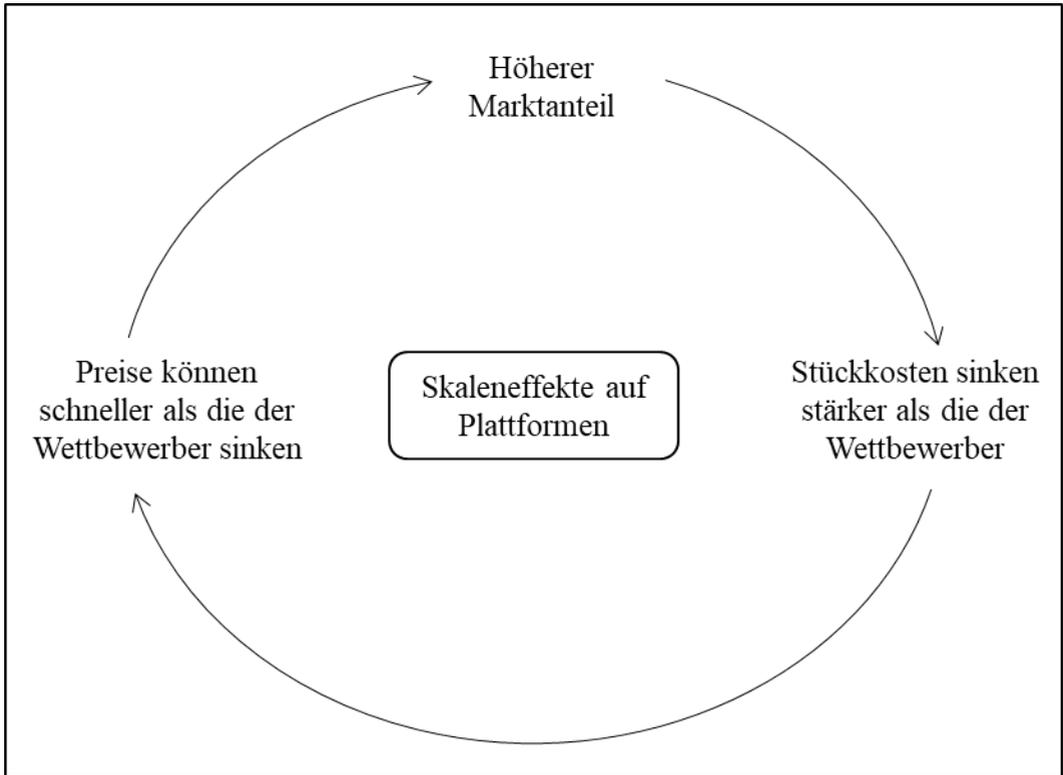


Abb. 16: Feedbackschleife von Skaleneffekten auf Plattformen⁸⁴³

3.2.2.2 Reduktion der Transaktionskosten

Das zentrale Leistungsversprechen einer Plattform liegt nicht im Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, sondern in der Reduktion der bei einer vermittelten Transaktion anfallenden Kosten. Wenn der Plattformbetreiber in der Lage ist, durch ein entsprechendes Leistungsangebot die Transaktionskosten signifikant zu senken, sodass eine Interaktion zu niedrigeren Kosten als bei der Nutzung einer anderen Organisationsform möglich ist, kann sich der Betreiber als Intermediär zwischen den Marktteilnehmern etablieren.⁸⁴⁴ Dies wird dadurch ermöglicht, dass ein Austauschort zwischen Anbietern und Nachfragern geschaffen wird, der es jedem Teilnehmer ermöglicht, Kontakt mit einer großen Gruppe von Marktteilnehmern auf der anderen Marktseite aufzunehmen und eine für sie nutzenstiftende Interaktion zu tätigen.⁸⁴⁵

⁸⁴³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Clement et al. (2019), S. 244; Stelzer (2000), S. 840.

⁸⁴⁴ Vgl. Coase (1960), S. 15 f.

⁸⁴⁵ Vgl. Baums (2015), S. 16.

Plattformen tragen auf verschiedene Weise dazu bei, dass die Transaktionskosten der Marktteilnehmer sinken. Die Transaktionskosten setzen sich dabei aus den Informationskosten, die den Aufwand darstellen, einen geeigneten Transaktionspartner zu finden, den Verhandlungs- und Vertragskosten, die mit dem Vertragsabschluss einhergehen, den Kontroll- und Durchsetzungskosten, die aus der Überwachung und Durchsetzung der vertraglich determinierten Leistungen resultieren und den Koordinationskosten, die aus der Koordination des Ökosystems der Plattform resultieren, zusammen. Damit sind die Transaktionskosten ein erheblicher Einflussfaktor, ob eine bestimmte Transaktion überhaupt zustande kommt.⁸⁴⁶

Die Maßnahmen zur Reduktion der Transaktionskosten sind je nach Plattfortmtyyp unterschiedlich. Eine Gemeinsamkeit der verschiedenen Typen liegt darin, dass ein virtueller oder physischer Ort für Marktteilnehmer geschaffen wird und dass die Überwachung der Einhaltung der Regeln für wirtschaftliches Verhalten, die Sicherstellung der Qualität sowie die Rechtmäßigkeit durch den Plattformbetreiber kostengünstiger sicherzustellen ist.⁸⁴⁷

Audience-Maker-Plattformen erzielen einen ökonomischen Mehrwert, indem sie die Transaktionskosten reduzieren. Dies wird ermöglicht, indem die Werbetreibenden und die Nachfrageseite zusammengeführt und durch personalisierte Werbung die Effizienz der Transaktion gesteigert wird.⁸⁴⁸

Bei datenzentrierten Plattformen liegt der Fokus darauf, dass die Duplikationskosten minimiert werden. Dies wird durch Kompatibilität und Interoperabilität zwischen den verschiedenen Systemkomponenten sichergestellt.⁸⁴⁹

Transaktionszentrierte digitale Plattformen reduzieren die Transaktionskosten durch die Vermittlung von Angebot und Nachfrage und die daraus resultierende Möglichkeit der Realisation einer Transaktion. Dazu dient eine gute Suchfunktion, die das Auffinden potenzieller Transaktionspartner und damit ein qualitatives Matching ermöglicht, indem den Teilnehmern relevante Informationen über potenzielle Transaktionspartner der anderen Marktseite zur Verfügung gestellt werden, sodass die Kosten für das Screening und die Interaktion zwischen den Teilnehmern sinken.

⁸⁴⁶ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 11 ff.

⁸⁴⁷ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 158.

⁸⁴⁸ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 158.

⁸⁴⁹ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 17; Evans / Schmalensee (2007), S. 158.

Durch die Implementierung von Reputationsmechanismen werden zudem die Kontroll- und Durchsetzungskosten reduziert.⁸⁵⁰

3.2.3 Besonderheiten des Plattformwettbewerbs

3.2.3.1 Lock-In-Effekte und Wechselkosten

Der Wettbewerb zwischen Plattformen weist verschiedene Besonderheiten auf. Eine Besonderheit ist der Lock-In-Effekt, der auf Plattformen zu beobachten ist. Dieser Effekt beschreibt, dass die Bindung zwischen der Plattform und den Teilnehmern im Laufe der Zeit enger wird, da die Teilnehmer in die Partizipation an der Plattform investieren. Die Marktteilnehmer sind zwar nicht vertraglich an die Plattform gebunden, mit der Dauer der Beziehung erhöhen sich jedoch die Wechselbarrieren in Form von Wechselkosten. Je höher die Wechselkosten sind, desto geringer ist das Bedürfnis eines Plattformwechsels.⁸⁵¹ Wenn die Wechselkosten sehr hoch sind, kann der Lock-In-Effekt eintreten.⁸⁵²

Wechselkosten sind die Kosten, die einem Marktteilnehmer durch den Wechsel der Plattform entstehen. Sie bilden die Summe aus den Integrationskosten auf der konkurrierenden Plattform und den Opportunitätskosten, die den Nutzenverlust beschreiben, der durch das Verlassen der bestehenden Plattform entsteht. Wenn ein Marktteilnehmer die Geschäftsbeziehung zu einer Plattform beendet, muss diese Beziehung auf der neuen Plattform zunächst wieder aufgebaut werden. In Abhängigkeit von der Integration des Teilnehmers auf der bestehenden Plattform können die damit einhergehenden Wechselkosten erheblich sein.⁸⁵³

Die Marktteilnehmer hinterlassen durch ihre Interaktionen auf der Plattform digitale Spuren, die sich zu individuellen Profilen verdichten lassen. Diese individuellen Profile beinhalten neben den Präferenzen und abgeschlossenen Transaktionen auch die Bewertungen des Marktteilnehmers durch Transaktionspartner, die die Basis für die Reputation des Marktteilnehmers darstellen. Wechselt der Marktteilnehmer die Plattform, ist es in der Regel nicht möglich, dass die erhobenen Daten und damit die aufgebaute Reputation auf die neue Plattform übertragen wird. Eine positive Reputation stellt somit nicht nur für den individuellen Marktteilnehmer einen

⁸⁵⁰ Vgl. Tiwana (2013), S. 68; Zachariadis / Ozcan (2017), S. 7 f.

⁸⁵¹ Vgl. Stelzer (2000), S. 840.

⁸⁵² Vgl. Busch (2018), S. 7.

⁸⁵³ Vgl. Clement et al. (2019), S. 249.

Vorteil dar, sondern auch für den Plattformbetreiber, da die Wechselkosten in Abhängigkeit von der Reputation zunehmen.⁸⁵⁴

Wenn eine konkurrierende Plattform keine signifikanten Qualitäts- und Preisvorteile aufweist, die die entstehenden Wechselkosten kompensieren, ist die Wechselneigung der Marktteilnehmer gering. Da der Lock-In-Effekt in engem Zusammenhang mit den Netzwerkexternalitäten einer Plattform steht, kann der Nutzen, den die Marktteilnehmer durch eine größere Teilnehmerbasis generieren, zudem höher sein als der Nutzen einer preiswerteren oder qualitativ besseren Plattform, die jedoch geringere Teilnehmerzahlen aufweist.⁸⁵⁵ Eine konkurrierende Plattform muss daher nicht nur mindestens so günstig sein wie die etablierte Plattform. Zusätzlich müssen auch die Wechselkosten kompensiert werden, damit ein Wechsel lukrativ ist. Wenn ein Marktteilnehmer mit hohen Wechselkosten konfrontiert ist, kann sich der Plattformbetreiber ein schlechteres Preis-Leistungs-Verhältnis als die Wettbewerber erlauben.⁸⁵⁶ Die Netzwerkexternalitäten einer Plattform beeinflussen die Skalen- und Lock-In-Effekte, sodass diese zusammenwirken. Dies wird in Abb. 17 veranschaulicht.

Der Plattformbetreiber kann durch die Bindung der Marktteilnehmer an die Plattform und die damit einhergehende Schaffung und Aufrechterhaltung hoher Wechselkosten einen Wettbewerbsvorteil generieren.⁸⁵⁷ Der Aufbau von Wechselkosten ist daher strategisch wichtig, da der Plattformbetreiber die Marktteilnehmer zunächst an die Plattform bindet und im weiteren Verlauf die Plattform so gestaltet, dass ein Wechsel für die Teilnehmer nicht attraktiv ist.⁸⁵⁸

Wechselkosten können nicht nur durch Bewertungen, sondern auch durch das Angebot komplementärer Güter und durch die Ausgestaltung der Monetarisierung aufgebaut werden. Das Angebot komplementärer Güter wirkt aufgrund der Netzwerkexternalitäten für die Marktteilnehmer nutzensteigernd, so dass die Entscheidung, auf eine konkurrierende Plattform zu wechseln, an Attraktivität verliert.⁸⁵⁹

⁸⁵⁴ Vgl. Peters (2010), S. 171 f.

⁸⁵⁵ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 162; Zimmerlich / Aufderheide (2004), S. 5 f.

⁸⁵⁶ Vgl. Stelzer (2000), S. 840.

⁸⁵⁷ Vgl. Gawer / Cusumano (2008), S. 32.

⁸⁵⁸ Vgl. Cusumano (2010), S. 33 f.

⁸⁵⁹ Vgl. Tiwana (2013), S. 37.

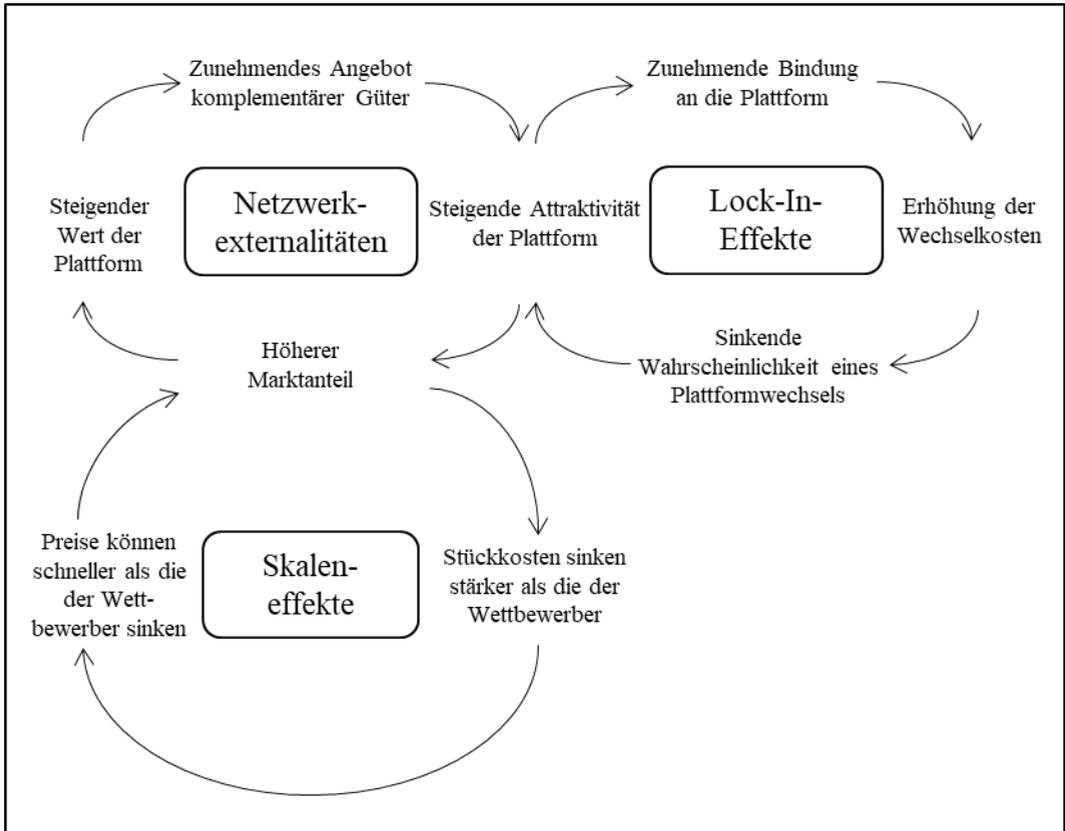


Abb. 17: Zusammenwirken von Netzwerkexternalitäten, Skaleneffekten und Lock-In-Effekten⁸⁶⁰

Durch die Ausgestaltung der Monetarisierung ist ebenfalls der Aufbau von Wechselkosten möglich. Wenn der Plattformbetreiber eine einmalige oder eine zeitraumbezogene Zugangsgebühr festlegt, entstehen den Marktteilnehmern nach Beitritt zur Plattform höhere Wechselkosten als bei der Erhebung einer Transaktionsgebühr.⁸⁶¹

Je größer der Mehrwert einer Plattform für seine Teilnehmer ist, desto geringer ist die Neigung der Teilnehmer, die Plattform zu verlassen. Die hohen Wechselkosten führen in der Folge dazu, dass ein Lock-In-Effekt entsteht.⁸⁶² Während der Plattformbetreiber einen Lock-In-Effekt schaffen und aufrechterhalten möchte, legen Marktteilnehmer in der Regel Wert darauf, dass sie sich nicht von einem Betreiber abhängig machen.⁸⁶³ Ein Verhalten, bei dem die Marktteilnehmer auf mehreren Plattformen aktiv sind, ist das Multihoming.

⁸⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Clement et al. (2019), S. 244; Stelzer (2000), S. 840.

⁸⁶¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016), S. 47.

⁸⁶² Vgl. Ehrlich et al. (2015), S. 16; Zachariadis / Ozcan (2017), S. 12.

⁸⁶³ Vgl. Clement et al. (2019), S. 250.

3.2.3.2 Vermeidung des Multihomings der Teilnehmer

Die Höhe der Wechselkosten ist nicht nur für das Entstehen eines Lock-In-Effekts maßgeblich. Sie beeinflussen auch das Bedürfnis der Marktteilnehmer, Multihoming zu betreiben. Ein Marktteilnehmer betreibt Multihoming, wenn er mehrere Plattformen in einer bestimmten Branche nutzt, die miteinander konkurrieren und Singlehoming, wenn er nur eine Plattform in dieser Branche nutzt.⁸⁶⁴ Generell beschreibt Multihoming eine Situation, in denen die Marktteilnehmer auf einer oder beiden Seiten des Marktes mehr als eine Plattform nutzen, so dass Interaktionen über verschiedene, alternative Kanäle stattfinden können.⁸⁶⁵ In Abb. 18 ist eine Marktsituation dargestellt, in der einige Marktteilnehmer Multihoming betreiben. In diesem Beispiel konkurrieren zwei Plattformen um die Marktteilnehmer, die zum Teil beide Plattformen nutzen. Ist Multihoming möglich, reduziert dies die Tendenz zur Herausbildung einer dominierenden Plattform.⁸⁶⁶

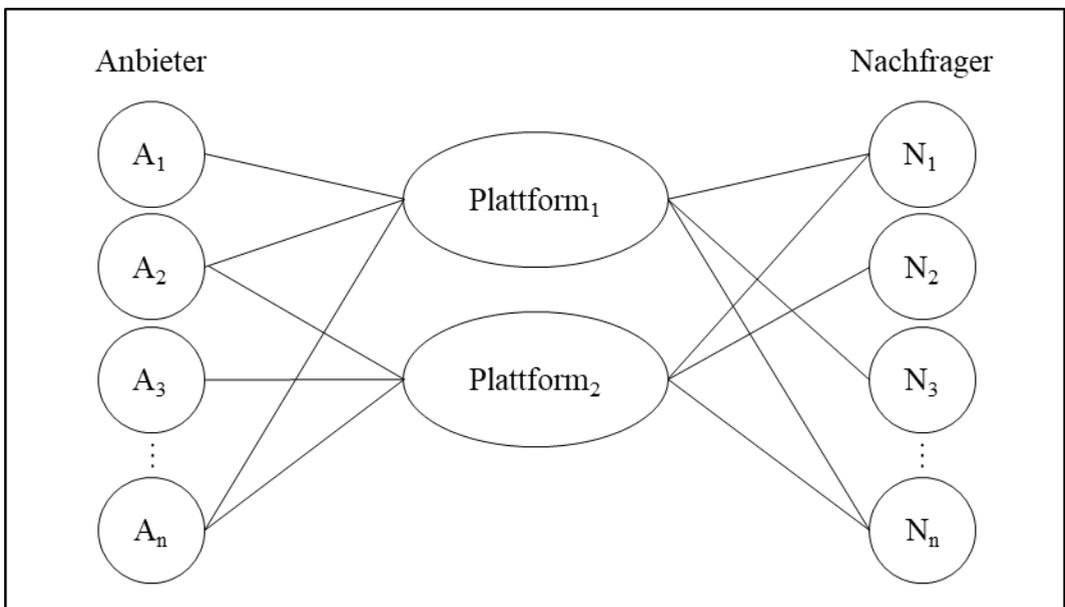


Abb. 18: Multihoming auf Plattformen⁸⁶⁷

Dabei ist zu beachten, dass Multihoming nur den einzelnen Marktteilnehmer betrifft und nicht die gesamte Marktseite. Multihoming bedingt also nicht, dass alle Teilnehmer einer Marktseite auf sämtlichen Plattformen aktiv sind. Vielmehr ist es so, dass verschiedene Marktteilnehmer mehreren Plattformen beitreten, es jedoch

⁸⁶⁴ Vgl. Evans / Schmalensee (2013), S. 15 f.

⁸⁶⁵ Vgl. Roson (2005), S. 151 f.

⁸⁶⁶ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 15 f.

⁸⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Engelhardt et al. (2017), S. 15; Rochet / Tirole (2004), S. 9.

auch Marktteilnehmer gibt, die nur einer Plattform beitreten und somit Singlehoming betreiben.⁸⁶⁸

Für Plattformbetreiber ist die Vermeidung des Multihomings eine grundlegende Wettbewerbstaktik, da sich der Wettbewerb zwischen Plattformen intensiviert, wenn Multihoming nicht unterbunden werden kann.⁸⁶⁹ Sobald die Teilnehmer auf einer Marktseite zu Multihoming tendieren, beeinflusst dies den Grad des Wettbewerbs. Wenn Teilnehmer einer Marktseite Singlehoming betreiben, also nur auf einer Plattform aktiv sind, können die Marktteilnehmer der anderen Seite nur in Interaktion mit diesen treten, wenn sie derselben Plattform beitreten. Diese Marktseite weist dann die stärkeren Netzwerkexternalitäten auf, sodass die Plattformen intensiv um die Seite konkurrieren, die Singlehoming betreibt.⁸⁷⁰ Dieser Wettbewerb spiegelt sich in der Preisgestaltung wider, da die Teilnehmer der Marktseite die Singlehoming betreibt, subventioniert werden und die Kompensation über die Seite erfolgt, die Multihoming betreibt.⁸⁷¹

Für die Marktteilnehmer resultiert die Entscheidung, Multihoming zu betreiben, aus der Abwägung, ob der Nutzen aus der Vermeidung einer Abhängigkeitssituation zu einer Plattform die entstehenden monetären und nicht-monetären Kosten für die Teilnahme an mehreren Plattformen kompensiert. Das Multihoming ermöglicht den Teilnehmern, die Vorteile zu nutzen, die verschiedene konkurrierende Plattformen ihnen bieten.⁸⁷²

Die aus dem Multihoming resultierenden Kosten sind monetärer und nicht-monetärer Art. Sie umfassen alle Kosten, die den Teilnehmern aus der Übernahme und dem Betrieb entstehen und beinhalten auch die Opportunitätskosten der Zeit, um die Plattformzugehörigkeit herzustellen und aufrechtzuerhalten.⁸⁷³ Je höher diese Kosten sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Marktteilnehmer Multihoming betreibt. Der Plattformbetreiber kann Multihoming unterbinden, indem er die Kosten für das Homing auf seiner Plattform gegenüber konkurrierenden Plattformen senkt.⁸⁷⁴

⁸⁶⁸ Vgl. Roson (2005), S. 151 f.; Sun / Tse (2007), S. 18 f.

⁸⁶⁹ Vgl. Parker et al. (2016), S. 213; Rochet / Tirole (2003), S. 994.

⁸⁷⁰ Vgl. Evans / Schmalensee (2013), S. 15 f.

⁸⁷¹ Vgl. Rochet / Tirole (2003), S. 993; Roson (2005), S. 153 f.

⁸⁷² Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 166.

⁸⁷³ Vgl. Doganoglu / Wright (2006), S. 63 f.; Eisenmann et al. (2006), S. 99.

⁸⁷⁴ Vgl. Tiwana (2013), S. 36.

Die monetären Kosten entstehen aus mehrfach zu entrichtenden Gebühren. So ist die Wahrscheinlichkeit des Multihomings größer, wenn keine oder niedrige Zugangsgebühren erhoben werden und eine Gebühr pro Transaktion zu entrichten ist.⁸⁷⁵ Die nicht-monetären Kosten ergeben sich aus dem Aufwand, der aus der Koordination der Teilnahme auf mehreren Plattformen einhergeht.⁸⁷⁶

Je stärker die Tendenz zum Singlehoming ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Wettbewerb von wenigen Plattformen dominiert wird. Diese Entwicklung wird als „Winner-takes-all“ Tendenz beschrieben.⁸⁷⁷

3.2.3.3 Besonderheiten der Marktkonzentration

Die Kombination aus Netzwerkexternalitäten sowie Lock-In- und Skaleneffekten führt dazu, dass Märkte auf denen Plattformen agieren, von einem Ungleichgewicht hinsichtlich der Anzahl der Wettbewerber und der Verteilung von Marktanteilen gekennzeichnet sind.⁸⁷⁸ In einem solchen Markt sind tendenziell weniger konkurrierende Unternehmen vorhanden als in einem Markt mit konventionellen Unternehmensstrukturen.⁸⁷⁹ Der Anteil des marktführenden Unternehmens beträgt oftmals ein Vielfaches der Wettbewerber. Dies liegt im Zusammenspiel der obigen Effekte begründet, durch die ab einer gewissen Plattformgröße die Akquisition neuer Marktteilnehmer erleichtert wird.⁸⁸⁰ Der Extremfall ist der Eintritt einer „Winner-takes-all“ Situation, bei der sich eine Plattform als Monopolist durchsetzt.⁸⁸¹

Die Frage der Marktmacht im Kontext von Plattformen wird kontrovers diskutiert, da die Monopolisierung der Märkte und die damit einhergehende Konzentration von Macht als wettbewerbsgefährdend wahrgenommen wird.⁸⁸² Das Entstehen monopolistischer Marktstrukturen ist jedoch keine unvermeidliche Folge von Netzwerkexternalitäten.⁸⁸³

Tatsächlich ist nur selten zu beobachten, dass Märkte, auf denen Plattformen agieren, monopolistische Strukturen aufweisen. In Abhängigkeit von der Branche teilen

⁸⁷⁵ Vgl. Eisenmann et al. (2011), S. 1274 f.; Roson (2005), S. 151 f.

⁸⁷⁶ Vgl. Parker et al. (2016), S. 224 ff.

⁸⁷⁷ Vgl. Sun / Tse (2007), S. 37 f.

⁸⁷⁸ Vgl. Zimmerlich / Aufderheide (2004), S. 6 f.

⁸⁷⁹ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 210 f.

⁸⁸⁰ Vgl. Zimmerlich / Aufderheide (2004), S. 6 f.

⁸⁸¹ Vgl. Petersen (2018), S. 344.

⁸⁸² Vgl. Baums (2015), S. 20 f.

⁸⁸³ Vgl. OECD Competition Division (2012), S. 125.

sich entweder mehrere große differenzierte Plattformen den Markt oder viele kleine Plattformen, die z. B. einen lokalen Fokus haben und daher verteilt auftreten.⁸⁸⁴ Es zeigt sich, dass sich meist oligopolistische Strukturen herausbilden, da die Teilnehmer bewusst Multihoming betreiben.⁸⁸⁵

Neben den Effekten, die eine Marktkonzentration fördern, existieren auch Faktoren, die einen negativen Effekt auf die Marktkonzentration haben. Die Determinanten und ihre Auswirkungen auf die Marktkonzentration sind in Abb. 19 aufgeführt. Während die Auswirkungen der indirekten Netzwerkexternalitäten, der Skaleneffekte und des Multihomings bereits ausführlich thematisiert wurden, wirken sich sowohl die Überlastung und die Differenzierung der Plattform sowie lokale Netzwerkexternalitäten negativ auf die Marktkonzentration aus.

Eine Überlastung der Plattform wirkt sich negativ auf die Marktkonzentration aus, da in der Folge Teilnehmer die Plattform verlassen. Während auf physischen Plattformen die Teilnehmerzahl durch die Plattformgröße determiniert ist und der Nutzen der Teilnehmer ab einer bestimmten Teilnehmerzahl abnimmt, da die Suchkosten steigen, können digitale Plattformen durch die Implementierung von Filtern und Suchmechanismen diesen Überlastungseffekt reduzieren.⁸⁸⁶

Das Vorliegen von lokalen Netzwerkexternalitäten führt dazu, dass keine Plattform eine branchenweite Marktmacht aufbauen kann. In lokalen Netzwerken tritt die Besonderheit auf, dass die Marktteilnehmer die Interaktion mit anderen Marktteilnehmern im lokalen Umfeld als wesentlichen Nutzen sehen. In diesen Fällen liegt eine Tendenz zur Marktmacht weniger Plattformen nicht vor.⁸⁸⁷

Auch durch Differenzierung kann einer Marktkonzentration entgegengewirkt werden. Je stärker sich Plattformen differenzieren können und je heterogener die Teilnehmer sind, desto weniger konzentriert ist der entsprechende Markt.⁸⁸⁸

⁸⁸⁴ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 166.

⁸⁸⁵ Vgl. Baums (2015), S. 18.

⁸⁸⁶ Vgl. Evans / Schmalensee (2008), S. 680 f.; OECD Competition Division (2012), S. 141.

⁸⁸⁷ Vgl. Lee et al. (2006), S. 1846 f.

⁸⁸⁸ Vgl. Evans / Schmalensee (2008), S. 680 f.

Ursache	Auswirkung auf die Marktkonzentration
Indirekte Netzwerkexternalitäten	Positiv
Skaleneffekte	Positiv
Überlastung	Negativ
Differenzierung	Negativ
Multihoming	Negativ
Lokale Netzwerkexternalitäten	Negativ

Abb. 19: Determinanten der Marktkonzentration⁸⁸⁹

3.2.4 Psychologische Faktoren

3.2.4.1 Transparenz

Die Akzeptanz und der Erfolg einer Plattform ist auch maßgeblich von psychologischen Faktoren abhängig. Plattformen sollten daher Transparenz im Hinblick auf ihr Geschäftsmodell aufweisen.⁸⁹⁰ Für die Marktteilnehmer ist entscheidend, zu verstehen, wie sich das Geschäftsmodell einer Plattform auf die Produkte und Dienstleistungen auswirkt, die ihnen offeriert werden und die Empfehlungen, die sie erhalten sowie auf etwaige Interessenkonflikte, die der Plattformbetreiber haben könnte. Für die Teilnehmer muss nachvollziehbar sein, wie der eingesetzte Algorithmus der Plattform arbeitet.⁸⁹¹

Der Betreiber sollte den Marktteilnehmern auch die eigene Rolle transparent darstellen und offenlegen, ob und in welchen Fällen er als neutraler Vermittler agiert und in welchen Fällen er als Anbieter zu betrachten ist.⁸⁹² In diesem Zusammenhang ist auch offenzulegen, ob die eigenen Angebote oder Angebote von Drittanbietern, die in einer Geschäftsbeziehung zum Plattformbetreiber stehen, bevorzugt dargestellt werden.⁸⁹³

Darüber hinaus ist Transparenz hinsichtlich des Einsatzes von Bewertungssystemen auf der Plattform sicherzustellen. Die Marktteilnehmer sind über die Kriterien der

⁸⁸⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Evans / Schmalensee (2008), S. 679.

⁸⁹⁰ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017), S. 74.

⁸⁹¹ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 211.

⁸⁹² Vgl. Busch et al. (2016), S. 9.

⁸⁹³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017), S. 74.

Bewertung sowie deren Gewichtung in Kenntnis zu setzen. Gleiches gilt für die Voraussetzungen für den Zugang zur Plattform, die dafür anfallenden Gebühren und die Gebühren, die mit der Transaktion auf der Plattform verbunden sind. Dazu zählt auch die Information, wenn die Monetarisierung auf einer kostenlosen Plattform in Form der zur Verfügung gestellten Daten erfolgt. Dies steht im Zusammenhang mit dem Schutz der personenbezogenen Daten vor Missbrauch durch Dritte.⁸⁹⁴

Der Plattformbetreiber muss den Marktteilnehmern zudem gewährleisten, dass gewünschte Interaktionen durch Transparenz, Qualität oder Versicherungen ermöglicht werden.⁸⁹⁵ Das Nutzungsrisiko für die Marktteilnehmer sollte soweit wie möglich reduziert werden, da die Reputation der Plattform und das Vertrauen in die Plattform davon abhängen, dass die Marktteilnehmer positive Erfahrungen mit der Nutzung der Plattform verbinden.⁸⁹⁶

3.2.4.2 Vertrauen der Marktteilnehmer

Der Aufbau und das Manifestieren des Vertrauens der Marktteilnehmer in die Plattform ist eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg der Plattform.⁸⁹⁷ Das Vertrauen bemisst, inwieweit sich die Teilnehmer in Anbetracht der mit Interaktionen auf der Plattform einhergehenden Risiken sicher fühlen. Dieses Vertrauen kann durch Kuratierung und Transparenz der Plattformteilnehmer erreicht werden.⁸⁹⁸

Der Plattformbetreiber trägt dazu bei, die Unsicherheiten im Zusammenhang mit Transaktionen zwischen Marktteilnehmern, die nicht über sämtliche Informationen in Bezug auf den Transaktionspartner verfügen, zu mindern. Dies ist notwendig, da die Marktteilnehmer ansonsten nicht darauf vertrauen können, dass der Transaktionspartner eine Qualität aufweist, die mit den eigenen Interessen korrespondiert.⁸⁹⁹ Darüber hinaus muss der Betreiber sicherstellen, dass die Qualität der auf der Plattform erbrachten externen Dienstleistungen ausreichend ist, um die Kundenbindung zu sichern. Schlechte Qualität oder unzuverlässige Dienstleistungen wirken sich direkt negativ auf den externen Dienstleister, aber auch indirekt auf die Plattform, die die Vermittlung der Leistung ermöglicht hat, aus.⁹⁰⁰

⁸⁹⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017), S. 75; Busch (2018), S. 4.

⁸⁹⁵ Vgl. Parker et al. (2016), S. 164.

⁸⁹⁶ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 15.

⁸⁹⁷ Vgl. Ondrus et al. (2015), S. 261.

⁸⁹⁸ Vgl. Parker et al. (2016), S. 189 ff.

⁸⁹⁹ Vgl. Leyer / Hirzel (2018), S. 38; Munkøe (2017), S. 39.

⁹⁰⁰ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 12.

Durch die Implementierung von Identifikations-, Überprüfungs- und Bewertungssystemen kann der Betreiber ein wechselseitiges Vertrauen aufbauen.⁹⁰¹ Nicht nur der Betreiber selbst muss vertrauenswürdig erscheinen, auch die gegenseitige Wahrnehmung der Marktteilnehmer und der auf der Plattform ausgetauschten Ressourcen ist zu berücksichtigen.⁹⁰²

Eine vertrauensvolle Einstellung der Marktteilnehmer untereinander ist Voraussetzung für die Interaktion auf der Plattform. Dieses Vertrauen setzt sich aus den Einschätzungen der Marktteilnehmer bezüglich verschiedener Eigenschaftsdimensionen zusammen, die einen vertrauenswürdigen Interaktionspartner auszeichnen. Die Eigenschaftsdimensionen sind die Kompetenz, das Wohlwollen, die Vorhersagbarkeit und die Integrität.⁹⁰³

Vertrauen in die Kompetenz drückt sich dadurch aus, dass der anderen Partei die Fähigkeit und Qualifikation zugesprochen wird, dass zu leisten, was von ihr erwartet wird.

Vertrauen in Form des Wohlwollens bedeutet, dass davon ausgegangen wird, dass die andere Partei motiviert ist, im Interesse des Transaktionspartners zu handeln. Ein wohlwollender Transaktionspartner handelt nicht opportunistisch. Wohlwollen spiegelt dabei die spezifische Beziehung zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer wider.

Das Vertrauen in Form der Integrität geht davon aus, dass die andere Partei Vereinbarungen in gutem Glauben trifft, die Wahrheit sagt, ethisch handelt und Versprechen einhält. Dies spiegelt die Überzeugung wider, dass der Transaktionspartner seine Versprechen und ethischen Verpflichtungen einhält, z. B. Produkte oder Dienstleistungen zu liefern oder private Informationen zu schützen. Der Fokus der Integrität liegt stärker auf dem Charakter des Vertrauensnehmers als auf der Beziehung zwischen den Transaktionspartnern.

Vertrauen als Vorhersagbarkeit bedeutet, dass davon ausgegangen wird, dass die Handlungen der anderen Partei konsistent genug sind, um sie in einer bestimmten Situation vorhersagen zu können. Die Vorhersagbarkeit ist von den anderen Konstrukten getrennt, interagiert aber mit ihnen, denn Vorhersagbarkeit bedeutet, dass

⁹⁰¹ Vgl. Lobel (2016), S. 153.

⁹⁰² Vgl. Hawlitschek et al. (2016), S. 36; Light / Miskelly (2019), S. 608.

⁹⁰³ Vgl. McKnight / Chervany (2002), S. 40.

die Bereitschaft und Fähigkeit des Vertrauensnehmers, den Interessen der Vertrauensgeber zu dienen, sich im Laufe der Zeit nicht ändert.⁹⁰⁴

Die verschiedenen Eigenschaften ergänzen einander und bilden die Grundlage für vertrauensbasiertes Verhalten. Wenn der Vertrauensgeber die Eigenschaften des Vertrauensnehmers in Bezug auf Kompetenz, Integrität, Wohlwollen und Vorhersehbarkeit als gegeben ansieht, wird der Vertrauensgeber bereit sein, sich auf den Vertrauensnehmer zu verlassen, weil diese Eigenschaften fast jeden möglichen Umstand in der Beziehung ansprechen.⁹⁰⁵

Neben dem Vertrauen der Marktteilnehmer ist auch die vertrauensvolle Einstellung eines Marktteilnehmers zum genutzten System von Relevanz. Im Gegensatz zum interpersonellen Vertrauen kann das Vertrauen in abstrakte Systeme nicht die Intimität und Gegenseitigkeit liefern. Das Systemvertrauen bildet die Einschätzung eines Marktteilnehmers ab, dass das genutzte System frei von Risiken und sicher ist, um dieses für den eigenen Bedarf zu nutzen. Systemvertrauen soll den Aspekt der Normalität umfassen, d. h. die Wahrnehmung der Marktteilnehmer, dass die Plattform eine normale Transaktionsumgebung darstellt.⁹⁰⁶ Bei einer unbekanntem Plattform kann Vertrauen durch die Informationen, die der Marktteilnehmer durch Dritte erhält, aufgebaut werden. Auch die Nutzung medialer Informationsquellen wie Massenmedien, Informationsdienste oder Gütezeichen erfüllt diesen Zweck.⁹⁰⁷

3.2.4.3 Reputation der Plattform

In engem Zusammenhang zum Vertrauen in die Plattform steht die Reputation der Plattform.⁹⁰⁸ Die Reputation nimmt eine bedeutende Rolle bei der Erfüllung der Vertrauenserwartungen des Vertrauensgebers ein. Sie wird als das wahrgenommene Ansehen der Plattform und damit als das Vertrauen in die Qualität der Plattform verstanden. Je zahlreicher die Transaktionen, die allein auf Basis eines Vertrauensmechanismus organisiert werden, desto erstrebenswerter ist der Aufbau und Erhalt einer vertrauenswürdigen Reputation. Dieser Zusammenhang gilt insbesondere für Dienstleistungsunternehmen, deren Leistungen vorab über Vertrauenseigenschaften charakterisiert sind.⁹⁰⁹ Frühere Erfahrungen werden dabei in der Regel

⁹⁰⁴ Vgl. McKnight / Chervany (2002), S. 48 f.

⁹⁰⁵ Vgl. McKnight / Chervany (2002), S. 49.

⁹⁰⁶ Vgl. Einwiller et al. (2005), S. 27.

⁹⁰⁷ Vgl. Esch / Rühl (2015), S. 154.

⁹⁰⁸ Vgl. Zerfaß / Grünberg (2016), S. 191.

⁹⁰⁹ Vgl. Herger (2006), S. 49 f.

in die Zukunft projiziert, sodass das zukünftige Verhalten eines Marktteilnehmers oder eines Plattformbetreibers antizipiert werden kann.⁹¹⁰

Die Reputation einer Plattform wird durch Informationen über die Vertrauenswürdigkeit generiert. Sie ist geprägt durch den Kontakt mit der Plattform und den dabei entstehenden persönlichen Wahrnehmungen und Erfahrungen. Zudem bildet sich die Reputation bei den Teilnehmern der Plattform auch mittels interpersonaler Kommunikation, im Rahmen derer die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Bewertungen der Beteiligten zum Ausdruck kommen. Die Teilnehmer der Plattform kombinieren im Laufe der Zeit verschiedene Wahrnehmungen und Erfahrungen, bewerten diese unter Berücksichtigung der eigenen Ansprüche und kondensieren diese zu einer gesamthaften Reputation.⁹¹¹

Die Reputation ist dann von Relevanz, wenn die Qualität des Vertrauensnehmers nur unvollkommen bewertet werden kann. Die Reputation dient Dritten als Informationsquelle über die Qualität und Integrität des Vertrauensnehmers und stellt zugleich einen Sanktionsmechanismus gegen diesen dar. Dadurch soll Fehlverhalten sichtbar gemacht und Anreize zu konformem Verhalten geschaffen werden.⁹¹²

Potenzielle Marktteilnehmer können die Qualität der Marktteilnehmer der Plattform nicht oder nur schwer beurteilen. Die Reputation der Plattform, die indirekt durch erfolgreiche Transaktionen der Marktteilnehmer aufgebaut wird, kann dazu beitragen, dass die Marktteilnehmer die Plattform weiterempfehlen. Gleichzeitig beeinträchtigt schädigendes Verhalten von Marktteilnehmern auf der Plattform deren Reputation. Der Aufbau und der Verlust von Reputation sind asymmetrisch gelagert. Während der Aufbau einer positiven Reputation zeitaufwendig und langwierig ist, können negative Einflüsse die Reputation kurzfristig schädigen und eine Rückgewinnung erschweren.⁹¹³

Plattformen können über den Erwerb von Reputation ihre strategische Wettbewerbsposition verbessern und dadurch bestehende Teilnehmer binden und potenzielle Teilnehmer anziehen. Eine gute Reputation ist ein strategischer und nicht imitierbarer Wettbewerbsvorteil.⁹¹⁴ Sobald sich potenzielle Marktteilnehmer zwischen Plattformen entscheiden müssen, wird die Entscheidung bewusst oder unbewusst

⁹¹⁰ Vgl. Clement et al. (2019), S. 196.

⁹¹¹ Vgl. Peters / Liehr-Gobbers (2015), S. 921.

⁹¹² Vgl. Herger (2006), S. 49 f.

⁹¹³ Vgl. Roger / Vasconcelos (2010), S. 1 ff.; Schierenbeck et al. (2004), S. 6.

⁹¹⁴ Vgl. Peters / Liehr-Gobbers (2015), S. 924.

durch die Reputation der Plattform beeinflusst. Diese basiert neben dem Markenversprechen des Betreibers auf den kommunizierten Erfahrungen aller Teilnehmer der Plattform. Aus diesen Erfahrungen entstehen Assoziationen mit der Plattform.⁹¹⁵

Eine positive Reputation stellt einen immateriellen Vermögenswert dar, der langfristig Wettbewerbsvorteile generiert. Eine unveränderte oder verbesserte Reputation wird auf bestehende Marktteilnehmer keinen Einfluss haben, ist jedoch relevant zur Akquisition neuer Teilnehmer. Eine Verschlechterung der Reputation wirkt sich hingegen nicht nur auf potenzielle Teilnehmer aus, sondern kann sich auch in Form einer Abwanderung der bestehenden Teilnehmer bemerkbar machen.⁹¹⁶

⁹¹⁵ Vgl. Seidl (2017), S. 462 f.

⁹¹⁶ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 124 f.

3.3 Universalbanken unter dem Einfluss der Plattformökonomie

3.3.1 Erfolgsfaktoren für Universalbanken

3.3.1.1 Vertrauensvorsprung

Die Plattformökonomie bringt verschiedene Veränderungen für Universalbanken mit sich. Unter Berücksichtigung der in Kapitel 2.3.2 bereits thematisierten Veränderungen im Wettbewerbsumfeld weisen Universalbanken Vorteile auf, die sie im Kontext der Plattformökonomie nutzen können.

Universalbanken weisen aufgrund ihrer Historie einen Vertrauensvorsprung gegenüber neuen Wettbewerbern auf.⁹¹⁷ Sie verfügen meist über langfristige Beziehungen zu ihren Kunden, aus denen Vertrauen entsteht. Langfristige Beziehungen stellen eine Situation dar, in der beide Seiten voneinander profitieren, da der Kunde die Bereitschaft zeigt, sich auf die Bank als Vertrauenspartner einzulassen, ohne im Hinblick auf deren zukünftiges Verhalten weitere Prüfungen veranlassen zu müssen.⁹¹⁸ Für die Mehrheit der Kunden fußt die Beziehung zu etablierten Banken auf einer ausgeprägten Vertrauensbasis, die als einer der größten Wettbewerbsvorteile für die etablierten Banken angesehen werden kann.⁹¹⁹

Kunden bevorzugen es, wenn sie einen Berater haben, der sie über Jahre hinweg bei relevanten Entscheidungen begleitet. Sie schätzen eine kontinuierliche Beziehung, da diese unter anderem mit Effizienzgewinnen einhergeht, da der Berater die Ziele, Präferenzen und den Hintergrund des Kunden kennt und ihn daher auf anstehende Finanzentscheidungen in seinem persönlichen Rahmen aufmerksam machen kann.⁹²⁰ Das Vertrauen ist die gemeinsame Grundlage der Zusammenarbeit mit einer Bank.⁹²¹

Ein Großteil der Kunden hat Bedenken wegen der möglichen Weitergabe ihrer Finanzdaten an Dritte. Daher ist das Vertrauen in ihre Hausbank größer als das in Technologiekonzerne, die über ihre Plattformen teils eigene Bankdienstleistungen anbieten. Diese Tatsache bietet den Banken die Chance, durch die richtige Ansprache die Kunden langfristig an sich zu binden.⁹²² Die Kundenfluktuation deutscher

⁹¹⁷ Vgl. Fischer (2019a), S. 5; Ritter (2020), S. 6.

⁹¹⁸ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 125 f.

⁹¹⁹ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 209 f.; European Banking Authority (2018a), S. 9; Tiberius / Rasche (2017), S. 20.

⁹²⁰ Vgl. Sprenger (2017), S. 21.

⁹²¹ Vgl. Euro Banking Association (2016), S. 22.

⁹²² Vgl. Kleine / Jolmes (2019), S. 245 f.

Banken ist derzeit noch gering. Diese Wettbewerbsposition gilt es zu nutzen, um die Kunden langfristig an die Bank zu binden und einen Wechsel zur Konkurrenz zu vermeiden.⁹²³ Bankdienstleistungen sind stets vertrauensbasiert und die etablierten Universalbanken profitieren in hohem Maße von der Loyalität ihrer Kunden.⁹²⁴ Da der Aufbau von Vertrauen ein langwieriger Prozess ist, sind Wettbewerber nicht in der Lage, diesen Vorsprung kurzfristig aufzuholen.⁹²⁵

Universalbanken erweisen sich zudem als diskret im Umgang mit personenbezogenen Kundendaten und veräußern diese nicht an Dritte. Vertrauensbildende Maßnahmen wie diese könnten zukünftig über viele Branchen hinweg über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Die Chance für Banken ist daher groß, den Vertrauensvorsprung zu manifestieren, da das Thema Datenschutz und Datensicherheit von vielen Teilnehmern inzwischen neu bewertet wird.⁹²⁶ Universalbanken müssen diese Themen daher mit höchster Priorität behandeln, um das Vertrauen der Kunden zu erhalten und weiterzuentwickeln.⁹²⁷

Für den Aufbau eines Plattformökosystems ist die Reputation als vertrauensvolle Instanz vorteilhaft. Eine Universalbank als Plattformbetreiber hat sich eine entsprechende Reputation in der Branche bereits erarbeitet und kann diese einsetzen, um eine Plattform für den Vertrieb von Bankdienstleistungen aufzubauen, an der sich auch ausgewählte Dritte beteiligen können. Neben Dienstleistern der gleichen Branche können auch branchenfremde Dienstleistungen über die Plattform vertrieben werden.⁹²⁸ Universalbanken verfügen über den Vorteil, dass eine Vertrauensbeziehung durch den persönlichen Kontakt aufgebaut und gestärkt wird. Diesen persönlichen Kontakt weisen die potenziellen Wettbewerber, die im Zuge der Internetökonomie entstanden sind, meist nicht auf.⁹²⁹

3.3.1.2 Bestehende Datenbasis

Universalbanken verfügen traditionell über große Datenmengen, die in den eigenen Systemen gehalten werden, jedoch oftmals unstrukturiert erhoben werden.⁹³⁰ Wert-

⁹²³ Vgl. Fischer (2019c), S. 5; Kemper (2018), S. 16.

⁹²⁴ Vgl. Friedman et al. (2000), S. 34 f.

⁹²⁵ Vgl. Neckel / Knobloch (2015), S. 149.

⁹²⁶ Vgl. Dapp (2014), S. 29.

⁹²⁷ Vgl. Paul et al. (2016), S. 643 f.

⁹²⁸ Vgl. Fischer (2019b), S. 4.

⁹²⁹ Vgl. Hoffmann et al. (2014), S. 139; Mellinghoff (2018), S. 164.

⁹³⁰ Vgl. Brühl (2017), S. 179.

voll sind insbesondere die vorliegenden Transaktionsdaten auf Basis von Kontobewegungen oder Einzelgeschäftsabschlüssen. In der Regel ist das Kontokorrentkonto der relevante Knotenpunkt zwischen Bank und Kunde. Daraus lassen sich wertvolle Verhaltensmuster des Kunden ableiten. Das Wissen, wer mit wem welche Transaktionen durchgeführt hat, hilft dabei, die Kundenbedürfnisse und das Kaufverhalten zu erkennen und liefert Informationen, die sie dazu einsetzen können, weitere Aktivitäten zu erzeugen.⁹³¹ Für Universalbanken bietet es sich also an, dass diese Datenbasis genutzt wird, um mittels Datenauswertungsverfahren den Kunden Dienstleistungen anzubieten, die anhand ihres Verhaltensmusters für sie von Relevanz sein könnten.⁹³²

Durch den Einsatz von Big Data Analytics und künstlicher Intelligenz können Kundendaten detaillierter analysiert werden. Die Verarbeitung großer Datenmengen ermöglicht individualisierte Angebote, sodass der Nutzen für die Marktteilnehmer durch große Datenmengen zunimmt.⁹³³ Eine mit dem Datenschutz vereinbare Analyse dieser Daten bietet das Potenzial, die Beziehung zum Kunden weiter zu intensivieren und seinen Bedürfnissen besser zu entsprechen. Banken verfügen über eine Vielzahl von sensiblen Kundendaten und weisen gute Voraussetzungen auf, diese sicher und vertrauenswürdig zu verwenden. Hieraus kann sich ein Wettbewerbsvorteil entwickeln, der den Bedürfnissen der Kunden entgegen kommt.⁹³⁴

Der Zugang zu wettbewerbsrelevanten Daten kann eine wirkungsvolle Marktbarriere für Wettbewerber darstellen. Wenn Wettbewerber nicht über diese Daten verfügen, sind sie auch nicht in der Lage, die dazugehörigen Werte hervorzubringen. Daraus folgt, dass keine Interaktionen stattfinden können, wodurch der Zugang zu den Daten weiter eingeschränkt wird.⁹³⁵

Die Datenbasis von Universalbanken ist aus diesen Gründen hochattraktiv für Unternehmen mit datenbasierten Geschäftsmodellen.⁹³⁶ Für den Aufbau einer Plattform sind vorhandene und neu hinzukommende personenbezogene Daten relevant, da durch Auswertung und Analyse dieser Daten ein möglichst spezifisches Angebot generiert wird. Da die Matchingqualität auf Plattformen maßgeblich von der zur Verfügung stehenden Datenbasis abhängig ist, verfügen Universalbanken über eine gute Wettbewerbsposition zur Implementierung einer Plattform. Je mehr Daten

⁹³¹ Vgl. Parker et al. (2016), S. 275 ff.

⁹³² Vgl. Arnold (2018), S. 271; Dapp (2015b), S. 58.

⁹³³ Vgl. Roßbach / Ebner (2018), S. 29.

⁹³⁴ Vgl. Buhl et al. (2012), S. 50.

⁹³⁵ Vgl. Parker et al. (2016), S. 218 ff.

⁹³⁶ Vgl. Neubacher (2019b), S. 2.

über die Präferenzen der Angebots- und Nachfrageseite vorliegen, desto besser können die Interessen der beiden Marktseiten in Einklang gebracht werden.⁹³⁷

Die bereits vorhandene Datenbasis trägt zudem dazu bei, dass die Kuratierung der Plattform in der Aufbauphase mit einem deutlich geringeren Aufwand einhergeht. Wie in Kapitel 3.2.1.3.3 dargelegt, muss der Plattformbetreiber den Zugang zur Plattform mit Hilfe von Screeningmaßnahmen überwachen, damit nur Teilnehmer mit gewünschter Qualität an der Plattform partizipieren. Der Gatekeeper muss für diese Überprüfung die entsprechende Qualität und Kompetenz aufweisen und die Zugangsentscheidung zeitnah treffen. Durch die bereits zur Verfügung stehenden Daten einer Vielzahl potenzieller Plattformteilnehmer, erfüllt die Bank als Gatekeeper diese Anforderungen und ist in der Lage, die Qualität eines potenziellen Marktteilnehmers effizienter zu überprüfen, als ein Gatekeeper, dem keine Daten vorliegen. Darüber hinaus verfügt die Bank dadurch auch über die Kompetenz, sodass die Marktteilnehmer Vertrauen in die Zugangsentscheidung haben.⁹³⁸

3.3.1.3 Kompetenzen

Banken verfügen über Kompetenzen, die potenzielle Wettbewerber nicht in gleichem Maße aufweisen. Wertvolle komparative Vorteile, die eine etablierte Bank bietet, sind die spezifische Finanzkompetenz in Form der Risikoexpertise, der diskrete Umgang mit kundenspezifischen Daten und die Erfahrungen im Umgang mit regulatorischen Vorgaben. Sie verfügen über Kenntnisse im Krisenmanagement und der Besonderheiten des Finanzmarktes.⁹³⁹

Die Risikoexpertise drückt sich in der Einschätzung, Bewertung und im Management der Risiken aus einer Kreditbeziehung aus. Banken sind im Umgang mit der Quantifizierung des Risikos, auch auf Grundlage der zur Verfügung stehenden Daten, kompetenter als potenzielle Wettbewerber. Banken investieren Ressourcen in die Anbahnung einer Kreditbeziehung und liefern wichtige Informationen über die Bonität eines Kreditnehmers. Die Bank als Vertrauensinstanz bezieht dabei private Informationen über den Kreditnehmer mit ein, sodass ein diskreter Umgang zur Wahrung des Kreditnehmervertrauens essenziell ist.⁹⁴⁰

⁹³⁷ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 211; Dapp (2014), S. 25.

⁹³⁸ Vgl. Boudreau / Hagiu (2009), S. 184 f.; Leyer / Hirzel (2018), S. 38; Tiwana (2013), S. 123 f.

⁹³⁹ Vgl. Dapp (2015a), S. 19; Neubacher (2019a), S. 2.

⁹⁴⁰ Vgl. van Tassel (2011), S. 490.

Universalbanken sichern durch die räumliche Distanz zwischen Filiale und Kunde die Versorgung mit Bankdienstleistungen. Eine größere Nähe zwischen Kreditgeber und -nehmer ist dabei mit einem besseren Informationsfluss, insbesondere weicher Informationen konnotiert. Qualitative Aspekte, die zum Teil nur durch langfristige Beziehungen zwischen Kreditgeber und -nehmer zugänglich werden, fließen mit in die Risikobewertung des Kreditnehmers ein. Räumliche Nähe sowie regelmäßige und langfristige Kontakte können zu einer adäquaten Risikoquantifizierung beitragen.⁹⁴¹

Bei Betrachtung der Transformationsfunktion, die ein Finanzintermediär leistet, stellt insbesondere die adäquate Risikobepreisung, also die Risikotransformation, eine wesentliche Herausforderung für eine Plattform, die Bankdienstleistungen vertreibt, dar. Während mit zunehmender Teilnehmerzahl die Wahrscheinlichkeit steigt, dass auf beiden Marktseiten Teilnehmer mit der gleichen Losgrößen- und Fristenpräferenz (und gegebenenfalls auch Risikopräferenz) aktiv sind, muss auch die adäquate Bepreisung des Ausfallrisikos des Kreditnehmers durch den Kreditgeber sichergestellt sein. Wenn der Kreditgeber, also der Teilnehmer der Angebotsseite, dazu nicht in der Lage ist, ist er weiterhin auf eine vertrauenswürdige Instanz angewiesen, die diese Dienstleistung übernimmt. Diese Instanz ist die Bank als Betreiber der Plattform.⁹⁴²

Häufig ist zu beobachten, dass auch Plattformen, die außerhalb der Finanzbranche aktiv sind, auf klassische Verfahren der Risikostreuung zurückgreifen. Dazu bieten sie einen Versicherungsschutz an, der in Form eines Risikopoolings eingesetzt wird, um das Risiko des Ausfalls eines Marktteilnehmers zu reduzieren und den Mehrwert der Plattform zu steigern. Auch hier weisen Banken einen komparativen Vorteil auf, da genau diese Expertise ein Teil ihres Geschäftsmodells darstellt.⁹⁴³ Da der Schaden, der aus einem nicht bedienten Kredit entsteht, deutlich größer ausfällt als z. B. die Anzeige eines ungewünschten Inhalts auf einer Audience-Maker-Plattform, zögern potenzielle Marktteilnehmer beim Zutritt zur Plattform, wenn sie die Kosten für einen Fehlschlag als hoch einschätzen. Durch eine adäquate Risikobepreisung kann der Plattformbetreiber dieses Risiko reduzieren.⁹⁴⁴

⁹⁴¹ Vgl. Schwartz et al. (2017), S. 4.

⁹⁴² Vgl. Hackethal / Inderst (2015), S. 28.

⁹⁴³ Vgl. Parker et al. (2016), S. 175 f.

⁹⁴⁴ Vgl. Parker et al. (2016), S. 263.

3.3.2 Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung

3.3.2.1 Gestaltung des Produktportfolios

Die Folge von wechselseitigen Netzwerkexternalitäten ist, dass der Nutzen für die nachfrageseitigen Marktteilnehmer abhängig von der Angebotsseite ist. Ein größeres Angebot steigert daher den Nutzen der Nachfrageseite. Für den Plattformbetreiber ist es daher zielführend, ein breites Angebotsportfolio auf der Plattform zu implementieren, das sich an den Bedürfnissen der Nachfrageseite orientiert, um so die wechselseitigen Netzwerkexternalitäten zu fördern.⁹⁴⁵ Eine Möglichkeit ist die Nutzung komplementärer Nachfragebeziehungen. Dabei wird das Kerngeschäft um zusätzliche, ergänzende Produkte erweitert.⁹⁴⁶

Dadurch, dass Universalbanken meist eine Allfinanzstrategie verfolgen, verfügen sie bereits über ein breit gefächertes Produktportfolio. Dabei erfolgt auch der Vertrieb von Leistungen aus Geschäftsfeldern, die von Verbund- oder Kooperationspartnern bedient werden.⁹⁴⁷ Hier findet sich ein Ansatz für den Aufbau einer Plattform. Diese kann die Bank dabei unterstützen, sich auf das eigene Kerngeschäft zu fokussieren. Das Angebot von zusätzlichen Leistungen, die das eigene Produktportfolio nicht bietet, stärkt die Beziehung zum Kunden, ohne dass das eigene Angebot ausgeweitet werden muss. Das ist vor dem Hintergrund eines immer fragmentierteren Marktes nicht zu unterschätzen.⁹⁴⁸ Banken sollten nicht der Versuchung unterliegen, ihr Leistungsangebot und damit die Kundenbeziehung gegenüber der Umwelt abzuschotten. Vielmehr besteht eine Chance darin, dass der Wert ihrer Geschäftsbeziehungen durch die Vernetzung von internen und externen Ressourcen gesteigert wird.⁹⁴⁹ Zudem steigert dies auch die Konversions- und Abschlussquoten und trägt zu einer höheren Kundenzufriedenheit bei.⁹⁵⁰

Der Plattformbetreiber muss also nicht zwingend der Anbieter aller oder der meisten Produkte auf der Plattform sein. Die Rolle des Plattformbetreibers kann auch darin liegen, ein vielfältiges Ökosystem von Produkten vieler verschiedener Anbie-

⁹⁴⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016), S. 28; Evans / Schmalensee (2013), S. 9.

⁹⁴⁶ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 134 f.

⁹⁴⁷ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 129.

⁹⁴⁸ Vgl. Peters (2018), S. 28.

⁹⁴⁹ Vgl. Wiechers (2013), S. 179.

⁹⁵⁰ Vgl. Mihm (2019), S. 5.

ter zu kuratieren und die Kundendaten zu nutzen, um personalisierte Finanzempfehlungen über die für sie am besten geeigneten Produkte abzugeben.⁹⁵¹ Der Plattformbetreiber tritt dann in Form eines virtuellen Aggregators und Distributors für Bankdienstleistungen auf. Ziel einer solchen Strategie ist die Maximierung der Interaktionen und damit verbundene mittelfristige Wettbewerbsvorteile.⁹⁵² In dieser Rolle würde der Plattformbetreiber jedoch entsprechend einen Teil der Produktmarge verlieren. Vor dem Hintergrund des Kosten- und Ertragsdrucks, dem Banken gegenüberstehen, wird das Aufrechterhalten aller Funktionen einer Vollbank immer schwieriger, sodass eine Spezialisierung wahrscheinlicher wird.⁹⁵³

Idealtypisch wäre für den Plattformbetreiber, dass der Kunde die Plattform nicht mehr verlassen muss, da die Gesamtheit seiner nachgefragten Dienstleistungen auf der Plattform abgewickelt werden kann. Damit einher geht für den Nachfrager ein hohes Maß an Bequemlichkeit und Zeitersparnis, bei einem überschaubaren Maß an Komplexität. Der Plattformbetreiber profitiert im Gegenzug davon, dass über das Ökosystem eine kontinuierliche Interaktion mit den Teilnehmern stattfindet, sodass der Betreiber tiefe Einblicke in die individuellen Präferenzen des Kunden und damit zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Wertschöpfung erhält.⁹⁵⁴ Die Bindung der Kunden an die Plattform kann nur gestärkt werden, wenn ihnen das für sie relevanteste Angebot gemacht wird, auch wenn ein Teil dessen nicht von der Bank selbst stammt.⁹⁵⁵

3.3.2.2 Bestehende Teilnehmerbasis

Für den Aufbau und die Etablierung einer Plattform ist eine bereits zur Verfügung stehende, breite Teilnehmerbasis nützlich. Das in Kapitel 3.1.1.1 dargestellte „Henne-Ei-Problem“, welches besagt, dass ohne Teilnehmer auf der einen Seite des Marktes die Plattform keinen Nutzen für die Teilnehmer auf der anderen Marktseite hat, lässt sich durch eine bereits vorhandene Basis abschwächen.⁹⁵⁶ Bereits vor Markteintritt der einen Gruppe von Marktteilnehmern müssen Teilnehmer der an-

⁹⁵¹ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 207 f.

⁹⁵² Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 15.

⁹⁵³ Vgl. El Kherdali et al. (2018), S. 29.

⁹⁵⁴ Vgl. Paul et al. (2016), S. 632; Wiechers (2013), S. 179 f.

⁹⁵⁵ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 209 f.

⁹⁵⁶ Vgl. Parker et al. (2016), S. 81 f.

deren Marktseite für die Plattform gewonnen werden. Die Zielsetzung ist, dass bereits beim Markteintritt zumindest auf einer der Marktseiten eine signifikante, im Idealfall sogar kritische Masse vorhanden ist.⁹⁵⁷

Universalbanken sind dahingehend in einer guten Marktpositionierung, da ihr Geschäftsmodell den Zugang zu einer Vielzahl von Kunden ermöglicht.⁹⁵⁸ Im Falle einer Konzern- oder Verbundlösung verfügen sie über einen direkten Zugang zu ihren Kunden. Wenn vertragliche Kooperationen vorliegen, ermöglicht das ebenfalls den Zugriff auf einen großen Kundenstamm, ohne dass eine Konzern- oder Verbundlösung bestehen muss.⁹⁵⁹ Sie sind so in der Lage, ihren Kunden sowohl eigene als auch Angebote von Verbund- oder vertraglichen Partnern zur Verfügung zu stellen, um die Kundenbindung zu stärken.⁹⁶⁰

Eine bereits bestehende Teilnehmerbasis erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Betreiber in der Lage ist, aus dieser entsprechende Marktteilnehmer für die Plattform zu akquirieren.⁹⁶¹ Dazu betreibt die Plattform „Envelopment“, sie nutzt die bestehende Teilnehmerbasis der Bank, um in einen Plattformmarkt einzusteigen.⁹⁶² Branchenfremde Anbieter müssen hingegen eine Teilnehmerbasis meist in Gänze neu aufbauen, verbunden mit einem höheren Aufwand der Kundenakquise und damit einer kostenintensiveren Kundengewinnung.⁹⁶³

Gerade vor dem Hintergrund der Relevanz von Netzwerkexternalitäten und ihren positiven Feedbackschleifen auf Plattformen ist eine bereits vorhandene Teilnehmerbasis eine wertvolle Ressource. Die Größe der installierten Basis ist zwar nicht das einzige bestimmende Kriterium für das Auftreten von Netzwerkexternalitäten, je größer jedoch die Teilnehmerbasis ist, desto größeren Wert liefert sie für ihre potenziellen Teilnehmer.⁹⁶⁴ Zudem wirkt sich eine vorhandene Teilnehmerbasis positiv auf das Interesse von angebotsseitigen Marktteilnehmern aus, an der Plattform zu partizipieren.⁹⁶⁵

⁹⁵⁷ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 20.

⁹⁵⁸ Vgl. Mellinghoff (2018), S. 164.

⁹⁵⁹ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 131 f.

⁹⁶⁰ Vgl. European Banking Authority (2018a), S. 24.

⁹⁶¹ Vgl. Eisenmann et al. (2006), S. 99 f.

⁹⁶² Vgl. Eisenmann et al. (2011), S. 1282.

⁹⁶³ Vgl. Kindert (2018), S. 129.

⁹⁶⁴ Vgl. Eisenmann et al. (2011), S. 1282; Shankar / Bayus (2003), S. 382.

⁹⁶⁵ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 22.

3.3.2.3 Öffnung der Plattform

Das Leistungsspektrum der Plattform ist abhängig vom Design der Plattform. Sieht der Betreiber vor, dass die Plattform ein breites Spektrum an Bankdienstleistungen anbietet, kann eine Öffnung der Plattform zielführend sein. Dafür spricht, dass sich das Angebot des Plattformbetreibers durch Angebote Dritter ergänzen lässt. Eine sichere Anbindung von Drittanbietern ist dann erforderlich.⁹⁶⁶

Es ist nicht erforderlich, dass der Plattformbetreiber sämtliche in seinem Ökosystem unverzichtbaren Ressourcen selbst besitzt, er sollte jedoch über die Ressourcen, die den größten Wert besitzen, die Kontrolle ausüben.⁹⁶⁷ Die Öffnung für Drittanbieter trägt dazu bei, dass die Kunden auf eine Vielzahl von Produkten Zugriff haben und dabei für sich entscheiden können, welches das für sie beste Produkt ist, ohne dass der Betreiber jedes Produkt herstellen muss. Die Integration verschiedener Anbieter wirkt sich positiv auf die Auswahlmöglichkeiten der Plattformteilnehmer aus.⁹⁶⁸

Von strategischer Relevanz ist daher die Entscheidung des Plattformbetreibers, in welchem Maße die Plattform geöffnet werden soll und ob Angebote verschiedener Wettbewerber integriert werden sollen.⁹⁶⁹

Die Plattform kann sich zum einen für die Teilnehmer der Angebots- und Nachfrageseite öffnen, aber auch auf Seiten des Plattformbetreibers und Plattformponsors offen sein. In Abb. 20 sind verschiedene Variationen der Offenheit in einem Plattformökosystem dargestellt.

Die meisten etablierten Banken weisen dabei ein restriktives Ökosystem auf. Sie haben meist noch kein offenes Plattformmodell etabliert, das es Drittanbietern ermöglicht, ihre APIs zu nutzen und eigene Dienstleistungen zu entwickeln. Die Offenheit ist hier nur für potenzielle Teilnehmer der Nachfrageseite gegeben, ansonsten ist die Plattform geschlossen.

Sogenannte Challenger Banken sind hingegen auch zur Angebotsseite offen. Challenger Banken nutzen die IKT, um dem Kunden Produkte und Dienstleistungen anzubieten, ohne über physische Niederlassungen zu verfügen. Challenger Banken

⁹⁶⁶ Vgl. Cortet et al. (2016), S. 26.

⁹⁶⁷ Vgl. Parker et al. (2016), S. 216.

⁹⁶⁸ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 44.

⁹⁶⁹ Vgl. Stone et al. (2017), S. 224.

sind FinTech, die eine Banklizenz erworben haben. Anders als Direktbanken fokussieren sich Challenger Banken auf die Leistungserbringung via Smartphone. Sie richten sich daher vorrangig an Digital Natives, die als Interaktionspunkt mit der Bank ihr Smartphone nutzen.⁹⁷⁰

Challenger Banken gehen Kooperationen mit Drittanbietern ein. Die Kerninfrastruktur wird für Drittanbieter in Form einer API zur Verfügung gestellt. Allerdings hält der Großteil dieser Banken ihr Betriebssystem für andere Institute geschlossen, sodass den Drittanbietern nur ein standardisierter Zugang gewährt wird.⁹⁷¹ Der Vorteil liegt darin, dass die API nicht angepasst werden muss, um einen Output zu generieren.⁹⁷²

Darüber hinaus kann die Plattform auch so ausgestaltet sein, dass sie bankunabhängig ist und APIs zur Verfügung stellt, die von jeder Bank übernommen und genutzt werden können. Dazu wird eine technische Infrastruktur zur Verfügung gestellt, auf die Banken zurückgreifen können, sodass sie diese nicht mehr selbst entwickeln müssen.

	Open Source API Plattform	Banking API Plattform	Challenger Banken	Die meisten etablierten Banken
Nachfrageseitige Nutzer	Offen	Offen	Offen	Offen
Angebotsseitige Nutzer	Offen	Offen	Offen	Geschlossen
Plattformbetreiber	Offen	Offen	Geschlossen	Geschlossen
Plattformsponsor	Offen	Geschlossen	Geschlossen	Geschlossen

Abb. 20: Variationen der Offenheit in einem Plattformökosystem⁹⁷³

Die vierte Variation ist offen in Bezug auf alle Plattformrollen. In diesem Fall ist auch das Design und die technische Infrastruktur offen, sodass auch Veränderungen

⁹⁷⁰ Vgl. Arts (2016), S. 19; Judt / Klausegger (2020), S. 39.

⁹⁷¹ Vgl. Ondrus et al. (2015), S. 270.

⁹⁷² Vgl. Neubacher (2019a), S. 2.

⁹⁷³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Eisenmann et al. (2009), S. 133.

am Quellcode der zugrundeliegenden Software der Plattform vorgenommen werden können. Dieser Grad der Offenheit findet jedoch nur wenig Verbreitung.⁹⁷⁴

3.3.3 Aktueller Stand der Plattformökonomie in Banken

Die verschiedenen Variationen der Offenheit eines Plattformökosystems finden sich derzeit in unterschiedlich starker Ausprägung wieder. Der überwiegende Teil der Banken hat bereits Lösungen für KID und ZAD implementiert. Neben den regulatorisch verpflichtend zur Verfügung gestellten API gemäß PSD 2 öffnen sich einige Banken zunehmend für die Angebote von Drittanbietern. In dieser Rolle bieten sie Produkte von Drittanbietern über ihre eigenen Vertriebskanäle an.⁹⁷⁵ Im Folgenden werden verschiedene Ausprägungsformen dargestellt. Die Ausführungen besitzen jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) bietet neben den PSD 2 mandatierten Möglichkeiten zur Nutzung von KID und ZAD auch eine bankfremde Dienstleistung in Form einer Identitätsüberprüfung an.⁹⁷⁶ Die BBVA untersucht öffentliche und private Datenbanken zur Verifizierung der potenziellen Kunden eines Unternehmens. Für seine Kunden bietet die BBVA die Möglichkeit, ihre persönlichen Daten sicher speichern zu können, indem sie eine kryptografische Verschlüsselung nutzen. Wenn ein Unternehmen die Identität eines Benutzers überprüfen möchte, kann es sich über eine API mit der Datenbank der BBVA verbinden. Wenn der Kunde dieser Verifizierung zustimmt, stellt die Bank die Daten zur Verfügung. Der Kunde behält auf diese Weise die Kontrolle über seine persönlichen Daten und das anfragende Unternehmen muss keinen eigenen Mechanismus zur Kundenidentifizierung implementieren. Dadurch reduziert sich der Zeit- und Arbeitsaufwand für Kunde und Unternehmen und die Bank garantiert die Einhaltung der Vorgaben in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit.⁹⁷⁷

Die Deutsche Bank bietet für ihre Kunden einen „Zinsmarkt“, auf dem fortlaufend Angebote für die Anlage von Festgeldern bei verschiedenen Banken ermöglicht werden. Das derzeitige Angebot ist dabei noch nicht stark ausgeprägt, da bisher nur mit drei Banken kooperiert wird. Die Deutsche Bank als Betreiber der Plattform kuratiert die Teilnehmer der Angebotsseite und ergänzt das Angebot durch Zusatz-

⁹⁷⁴ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 11 f.

⁹⁷⁵ Vgl. Euro Banking Association (2016), S. 19.

⁹⁷⁶ Vgl. Kemper (2018), S. 14.

⁹⁷⁷ Vgl. (2020), S. 1.

services wie einen automatisierten Freistellungsauftrag. Die Deutsche Bank ist weiterhin zentraler Bezugspunkt für ihre Kunden, die für den Abschluss des Geschäfts kein Konto bei der Drittbank eröffnen müssen. Dadurch stellt der Plattformbetreiber sicher, dass die Kundenbeziehung weiter aufrechterhalten wird. Dem Geschäftsmodell dieser Plattform kommt zugute, dass die Einlagen der Nachfrager durch die europäische Einlagensicherung gedeckt sind, sodass das mit der Anlage korrespondierende Risiko bei geringen Volumina vernachlässigbar ist. Die Kunden können auf eine größere Produktauswahl bei ihrer Hauptbank zurückgreifen, ohne ein Konto bei den teilnehmenden Banken eröffnen zu müssen. Für die Teilnehmer der Angebotsseite, die oftmals keinen Zugang zu Kundeneinlagen haben, ermöglicht dies die Plattform.⁹⁷⁸

Die Credit Agricole geht einen ähnlichen Weg. Über ihre Tochtergesellschaft Creditplus Bank AG, die auf Konsumentenkredite spezialisiert ist, wird eine Strategie verfolgt, bei der die Bank als Einlagennehmer auftritt. So ist sie auch Teil des von der Deutschen Bank betriebenen Zinsmarkts und agiert als Anbieter für Festgelder. Über die Plattform haben einlagennehmende Banken einen Zugang zu einer Vielzahl von Kunden, zu denen sie auf Basis ihres Geschäftsmodells ansonsten keinen Zugang hätten.⁹⁷⁹

Einen ähnlichen Ansatz im Einlagengeschäft nutzt die genossenschaftliche Finanzgruppe. Die Münchner Hypothekenbank ist der Immobilienkreditspezialist innerhalb der Gruppe. Durch diese Spezialisierung ist es der Bank nicht möglich, Einlagenprodukte an Privatkunden zu vertreiben. Die Genossenschaftsbanken sind jedoch in der Lage, ihren Kunden Einlageprodukte der Münchener Hypothekenbank anzubieten. Die Münchner Hypothekenbank kann durch Privatkundeneinlagen ihren Refinanzierungsmix diversifizieren, ohne dabei in direkten Kontakt mit Retailkunden treten zu müssen. Die Kunden der genossenschaftlichen Finanzgruppe profitieren hingegen von besseren Konditionen für ihre Einlagen. Da der Zugang zur Plattform nur Teilnehmern der genossenschaftlichen Finanzgruppe ermöglicht wird, ist diese Plattform restriktiv.⁹⁸⁰

Die Hongkong & Shanghai Banking Corporation Holdings (HSBC) PLC nutzt eine Schuldscheinplattform, auf der Unternehmen und Investoren für ihre Schuldscheintransaktionen direkt zusammengebracht werden. Die HSBC stellt die Einhaltung der regulatorischen Anforderungen an Datensicherheit und Compliance sicher.

⁹⁷⁸ Vgl. Godenrath (2019a), S. 2.

⁹⁷⁹ Vgl. Sievers (2019b), S. 5.

⁹⁸⁰ Vgl. Sievers (2019b), S. 6.

Durch die digitale Abwicklung der Platzierungen sollen die Transaktionskosten reduziert werden.⁹⁸¹

Analog zur HSBC agiert auch die Landesbank Baden-Württemberg auf einer Plattform für Schuldscheindarlehen. Auf der Plattform Debtvision agieren Anbieter und Nachfrager von Schuldscheindarlehen. Auch bei dieser Plattform liegt der Fokus auf der Reduzierung von Transaktionskosten unter Berücksichtigung der regulatorischen Vorgaben.⁹⁸²

Der Markt für Schuldscheine ist stark fragmentiert, sodass es hier weitere Plattformen gibt, die mit den zuvor beschriebenen konkurrieren. Die VC Trade Plattform fungiert analog zur Debtvision. Banken, die an dieser Plattform beteiligt sind, sind z. B. die Landesbank Hessen-Thüringen und die Bayern LB.⁹⁸³

Die SutorBank ermöglicht über die Plattform „Zinspilot“ die Anlage von Tages- und Festgeldern bei verschiedenen europäischen Banken. Die Teilnehmer der Nachfrageseite benötigen nur das Konto bei der SutorBank und können die Festgelder nach ihrem persönlichen Bedarf bei den teilnehmenden Banken anlegen. Analog zum „Zinsmarkt“ übernimmt der Plattformbetreiber den Freistellungsauftrag. Die Anzahl der teilnehmenden Banken auf der Angebotsseite ist jedoch deutlich größer als auf dem „Zinsmarkt“.⁹⁸⁴

Die Fidor Bank, eine Tochter der französischen Bankengruppe BCPE, hat eine Onlineplattform eingerichtet, auf der sich die Kunden gegenseitig Anlagetipps geben können. Die Fidor Bank hat zudem eine Plattform integriert, auf der die Kunden nach Finanzprodukten von Kooperationspartnern suchen können, an die sie bei eigenem Bedarf vermittelt werden.⁹⁸⁵

Die Credit Suisse bietet eine Investorenplattform an. Auf dieser Plattform können Investoren Anteile von Unternehmen in der Wachstumsphase oder von Unternehmen, die vor einer Nachfolge stehen, erwerben, falls diese einen Kapitalbedarf haben, der über die Bankfinanzierung nicht gedeckt werden kann. Die Bank kuratiert potenzielle Investoren und ermöglicht das Zustandekommen der Transaktion. Die

⁹⁸¹ Vgl. Stevens (2018), S. 1.

⁹⁸² Vgl. Lochner (2019), S. 3.

⁹⁸³ Vgl. Paulus (2018), S. 1.

⁹⁸⁴ Vgl. Preißler (2018), S. 1.

⁹⁸⁵ Vgl. Roßbach / Ebner (2018), S. 29 f.

Teilnahme an der Plattform ist angebots- und nachfrageseitig auf Kunden der Bank limitiert.⁹⁸⁶

Die Toronto-Dominion (TD) Bank bietet ihren Kunden bei Konsumentenkrediten eine „Wasserfalllösung“ an. Der potenzielle Kreditnehmer beantragt den Konsumentenkredit bei der TD Bank. Bei gegebener Qualität übernimmt die TD Bank die Finanzierung. Ansonsten wird der Antrag automatisch an einen sekundären Kreditgeber übermittelt, der geringere Kreditanforderungen aufweist. Entspricht die Qualität des Kreditnehmers dessen Anspruch, übernimmt der sekundäre Kreditgeber die Finanzierung. Falls nicht, wird der Kunde an einen Drittanbieter vermittelt, der das Konsumgut kauft und an den Kunden vermietet. Dieses Konzept ist ebenfalls eine restriktive Plattformlösung, da die TD Bank stets als Hauptkreditgeber auftritt und die sekundären Kreditgeber selber zulässt. Zudem wird jeder Kreditantrag zunächst von der TD Bank bearbeitet.⁹⁸⁷

Die DBS Bank hat eine Plattform implementiert, auf der kleine Unternehmen, die nicht die Kriterien zur Kreditvergabe der DBS Bank erfüllen, an angeschlossene P2P-Kreditplattformen vermittelt werden. Im Gegenzug erhalten Unternehmen, die zwei erfolgreiche Runden der Kapitalbeschaffung auf den P2P-Plattformen abgeschlossen haben, Zugang zu den Kreditmöglichkeiten der DBS. Die DBS Bank zielt durch diese Kooperation darauf ab, die Kundenbeziehung zu halten und auszubauen.⁹⁸⁸ Zusätzlich bietet die DBS Bank eine Plattform für Lebensversicherungen an, auf der ihre Kunden aus den Angeboten von drei Kooperationspartnern die für sie geeignetste Alternative wählen können. Die DBS Bank unterstützt sie durch analytische Verfahren in der Entscheidungsfindung.⁹⁸⁹ Auch bankfremde Dienstleistungen werden den Kunden auf der bankeigenen Plattform zugänglich gemacht. Kunden haben die Möglichkeit, Flüge und Hotels zu buchen, Autos und Immobilien zu kaufen und zu verkaufen oder den optimalen Stromanbieter in Abhängigkeit von der Wohnfläche zu finden.⁹⁹⁰ Der Kunde muss die Plattform nicht verlassen, da die Dienstleistungen per API an die Plattform angeschlossen sind. Die DBS Bank bietet zu den bankfremden Dienstleistungen die passenden Finanzierungsmöglichkeiten an.⁹⁹¹

⁹⁸⁶ Vgl. Credit Suisse (2020), S. 1.

⁹⁸⁷ Vgl. TD Partnership Programs (2019), S. 1.

⁹⁸⁸ Vgl. DBS Bank (2016), S. 1.

⁹⁸⁹ Vgl. DBS Bank (2017), S. 1.

⁹⁹⁰ Vgl. DBS Bank (2019), S. 1.

⁹⁹¹ Vgl. Patel (2018), S. 1.

Die UBS plant die Einführung einer Plattform für Hypothekenkredite, auf der auch andere Kreditgeber ein Angebot platzieren können. Die UBS plant auf der Plattform restriktiv zu agieren, da dem Kunden Angebote der UBS bevorzugt angeboten werden, wenn Volumen und Laufzeit ihrer Präferenz entspricht. Ziel ist darüber hinaus, dass die UBS alleiniger Vertragspartner der Kreditnehmer bleibt. Die Öffnung für Nicht-Kunden ist ebenfalls vorgesehen, jedoch nur in Kombination mit der Eröffnung eines Kontos bei der UBS.⁹⁹²

Weitere Ausprägungen sind Plattformen, auf denen die Angebote verschiedener Banken aufgelistet und verglichen werden. Interessierte Kunden werden an die Bank vermittelt, diese zahlt im Gegenzug eine Provision an den Plattformbetreiber. Der Unterschied zu bankeigenen Plattformen ist, dass die Aktivität vom Kunden durch die Suchanfrage auf der Plattform ausgeht. Der Betreiber der Plattform erhält Informationen über den finanziellen Bedarf des Kunden und vermittelt diesen an die kooperierenden Banken.⁹⁹³

Spezialisierte Vermittlungsplattformen vergleichen z. B. verschiedene Angebote zu Baufinanzierungsprodukten. Die angeschlossenen Banken agieren als Produktlieferanten und stellen ihre Dienstleistungen fremden Vertrieben über die Vermittlungsplattform zur Verfügung. Zugleich können die Banken auf diesen Plattformen auch weiterhin selber die Rolle des Vertriebs der eigenen Produkte übernehmen. Durch das Angebot auf den digitalen Plattformen besteht die Möglichkeit, eine große Reichweite zu generieren. Zum Einsatz kommen dabei verschiedene Plattformen, deren Angebotsspektrum privatwirtschaftliche, öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Banken umfassen,⁹⁹⁴ oder die verbundspezifisch im Genossenschafts-⁹⁹⁵ und Sparkassensektor⁹⁹⁶ zum Einsatz kommen. Die verbundspezifischen Lösungen bieten nur Leistungen von Banken an, die dem Verbund angeschlossen sind. Die Schnittstelle zur Kundenseite ist offen, zur Angebotsseite jedoch nicht. Die Plattform übernimmt den Einstieg in die Baufinanzierungsberatung, indem die wesentlichen Vorabinformationen zusammengetragen werden. Auf Basis dieser Angaben werden dem Kunden verschiedene Anbieter präsentiert. Diese Plattformen sind entweder teilweise oder komplett im Besitz einer Bank resp. Bankengruppe, sodass sie in Teilen als bankeigene Plattformen klassifizierbar sind.⁹⁹⁷

⁹⁹² Vgl. finews.ch (2019), S. 1.

⁹⁹³ Vgl. Herr (2019), S. 3.

⁹⁹⁴ Vgl. Interhyp AG (2020a), S. 1.

⁹⁹⁵ Vgl. Genopace GmbH (2020a), S. 1.

⁹⁹⁶ Vgl. Finmas GmbH (2020a), S. 1.

⁹⁹⁷ Vgl. Interhyp AG (2020b), S. 1; Finmas GmbH (2020b), S. 1; Genopace GmbH (2020b), S. 1.

Die verschiedenen Beispiele zeigen, dass unterschiedliche Elemente des Produktportfolios zum Teil bereits über Plattformen vertrieben werden. Eine umfassende Plattform für Bankdienstleistungen ist aufgrund der Komplexität und der regulatorischen Vorgaben bisher nicht implementiert worden. Ziel einer solchen Plattform wäre die Abdeckung sämtlicher finanzieller Kundenbedürfnisse.⁹⁹⁸

⁹⁹⁸ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 15.

4 Ausgestaltung einer digitalen Plattform für Universalbanken

4.1 Rahmenbedingungen für den Aufbau einer digitalen Plattform in der Bankenbranche

4.1.1 Rechtliche Implikationen für den Betrieb einer Plattform

4.1.1.1 Haftungsrecht auf digitalen Plattformen

Die Konzeption einer digitalen Plattform bedingt, dass Verträge zwischen drei unterschiedlichen Parteien zustande kommen können: Ein Vertrag zwischen dem Betreiber und der Angebotsseite, dem Betreiber und der Nachfrageseite und zwischen Angebots- und Nachfrageseite.⁹⁹⁹ Der Betreiber agiert als Intermediär und macht einen Vertragsschluss zwischen Anbietern und Nachfragern möglich und gestaltet diesen unter Umständen auch aktiv mit. Diese Konstellation birgt Unklarheiten über den Vertragspartner, die Art des Vertrags und Fragen der Haftung.¹⁰⁰⁰

Das derzeitige Recht in der Europäischen Union ist auf die bilaterale Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager fokussiert und gibt keine klare Antwort darauf, welche Position der Plattformbetreiber in der vertraglichen Beziehung einnimmt und welche rechtlichen Konsequenzen sich aus der Einbindung der Plattform in den Prozess des Vertragsabschlusses zwischen Marktteilnehmern ergeben.¹⁰⁰¹ Aufgrund fehlender einheitlicher Standards in Europa greifen die allgemeinen Vorschriften des nationalen Vertragsrechts. Auch im deutschen Vertrags- und Verbraucherrecht existieren derzeit kaum spezifische Regelungen, die einem angemessenen Interessenausgleich bei Transaktionen auf Plattformen dienen.¹⁰⁰²

Eine Orientierung für die rechtlichen Auswirkungen des Betriebs einer Plattform für Bankdienstleistungen und Komplementärleistungen kann das TMG geben.¹⁰⁰³ Das TMG setzt insbesondere die Vorgaben aus den Artikeln 12 bis 15 der E-Commerce-Richtlinie¹⁰⁰⁴ um.¹⁰⁰⁵ Das TMG sieht vor, dass der Betreiber grundsätzlich

⁹⁹⁹ Vgl. Busch (2018), S. 7.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Sachverständigenrat für Verbraucherfragen (2016), S. 24.

¹⁰⁰¹ Vgl. Wiewiórowska-Domagalska (2017), S. 6 f.

¹⁰⁰² Vgl. Busch (2018), S. 7.

¹⁰⁰³ Telemediengesetz vom 26.02.2007 (BGBI. I S. 197), das zuletzt durch Artikel 11 des Gesetzes vom 11.07.2019 (BGBI. I S. 1066) geändert worden ist.

¹⁰⁰⁴ RICHTLINIE 2000/31/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 8. Juni 2000 über bestimmte rechtliche Aspekte der Dienste der Informationsgesellschaft, insbesondere des elektronischen Geschäftsverkehrs, im Binnenmarkt („Richtlinie über den elektronischen Geschäftsverkehr“).

¹⁰⁰⁵ Vgl. Domurath (2016), S. 12.

für eigene Informationen verantwortlich ist. Er ist jedoch nicht verpflichtet, die von ihm übermittelten oder gespeicherten Informationen zu überwachen oder nach Umständen zu suchen, die auf eine rechtswidrige Tätigkeit hinweisen.¹⁰⁰⁶ Für fremde Informationen ist eine Haftungsfreistellung determiniert.¹⁰⁰⁷ Diese sieht vor, dass der Betreiber nicht für fremde Informationen verantwortlich ist, die für einen Teilnehmer gespeichert werden, sofern der Betreiber keine Kenntnis von einer Rechtsverletzung hat. Die Haftungsfreistellung greift ebenfalls, wenn dem Betreiber bei Schadensersatzansprüchen keine Tatsachen oder Umstände bekannt sind, aus denen die rechtswidrige Handlung oder die Information offensichtlich wird oder er unverzüglich tätig geworden ist, um die Information zu entfernen oder den Zugang zu ihr zu sperren, sobald er Kenntnis von dieser erlangt hat. Er ist jedoch haftbar, wenn er von der Rechtswidrigkeit wusste.¹⁰⁰⁸ Das eingestellte Angebot eines Drittanbieters muss im Falle einer Rechtsverletzung zeitnah gelöscht und Vorsorge getroffen werden, dass es möglichst nicht zu weiteren Rechtsverletzungen kommt.¹⁰⁰⁹

Wenn der Betreiber nicht neutral agiert, indem er z. B. Angebote bewirbt oder optimiert, gelten die Voraussetzungen einer Privilegierung gemäß § 10 TMG nicht.¹⁰¹⁰

Da sich das TMG aus der E-Commerce-Richtlinie determiniert und diese die Regelung des technischen Prozesses des Vertragsabschlusses, nicht jedoch die vertragsrechtlichen Aspekte einschließlich der Bestimmung der Vertragsparteien, vorsieht, ist unklar, in welchem Umfang der Betreiber verpflichtet ist, die Teilnehmer der Plattform über seine beabsichtigte vertragliche Rolle zu informieren.¹⁰¹¹

Die unklare Rechtslage bedingt, dass eine paneuropäische Forschergruppe einen Diskussionsentwurf für eine Richtlinie über Online-Vermittlungsplattformen entworfen hat. Ziel ist die Ausgestaltung einer Rechtsvorschrift mit gesetzlicher Haftungserweiterung für Plattformbetreiber, die in aktiver Weise auf den Inhalt und die Durchführung des Vertrags zwischen den Teilnehmern eingreifen.¹⁰¹²

Der Entwurf sieht vor, dass in Abhängigkeit von dem Engagements des Betreibers auf der Plattform die Erwartungen der Teilnehmer an diesen zu bewerten sind. Dabei wird ein subjektiver Ansatz und ein System der Vertrauenshaftung verfolgt.

¹⁰⁰⁶ Vgl. § 7 Abs. 1 und 2 TMG.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Sachverständigenrat für Verbraucherfragen (2016), S. 25.

¹⁰⁰⁸ Vgl. § 10 Satz 1 TMG.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Härtling (2015), S. 101.

¹⁰¹⁰ Vgl. Domurath (2016), S. 13; Härtling (2015), S. 103.

¹⁰¹¹ Vgl. Busch et al. (2016), S. 5.

¹⁰¹² Vgl. Domurath (2016), S. 23; Wiewiórowska-Domagalska (2017), S. 9.

Wenn der Betreiber den Marktteilnehmern ermöglicht, auf der Plattform unabhängig zu agieren und selber hinreichend deutlich als Vermittler auftritt, haftet er nicht für die Nichterfüllung in der Vertragsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager.¹⁰¹³

Wenn die Nachfrageseite vernünftigerweise darauf vertrauen kann, dass der Plattformbetreiber einen beherrschenden Einfluss auf die Angebotsseite hat, kommt eine Haftung des Betreibers in Frage.¹⁰¹⁴ Die Beurteilung, ob ein beherrschender Einfluss vorliegt, ist von verschiedenen Kriterien abhängig. Ein solcher Einfluss kann vorliegen, wenn der Betreiber die Bedingungen für die geschlossenen Verträge festlegt oder an der Vertragserfüllung beteiligt ist.¹⁰¹⁵ Ein beherrschender Einfluss kann auch vorliegen, wenn der Vertrag zwischen Anbieter und Nachfrager ausschließlich über Systeme geschlossen wird, die vom Betreiber zur Verfügung gestellt werden, der Preis oder die vertraglichen Bedingungen im Wesentlichen vom Betreiber festgelegt werden oder die Werbung den Betreiber herausstellt und nicht den Anbieter. Auch die Möglichkeit des Plattformbetreibers, Zahlungen zurückbehalten zu können, die im Rahmen des Vertrags zwischen Anbieter und Nachfrager zu leisten sind, stellt ein mögliches Kriterium für einen beherrschenden Einfluss dar, der insbesondere für die Vermittlung komplementärer Leistungen von Relevanz ist.¹⁰¹⁶

Die Kriterien sind dabei nicht ausschließliche oder kumulative Bedingungen für eine Haftung des Betreibers, sondern dienen als Indikatoren, die zu der Annahme führen können, dass der Betreiber so in den Vertrag zwischen den Teilnehmern involviert ist, dass eine sekundäre Haftung angebracht ist.¹⁰¹⁷

Zudem kommt eine Haftung des Plattformbetreibers in Frage, wenn nicht deutlich wird, ob eine vertragliche Beziehung zum Plattformbetreiber oder zu einer dritten Partei zustande kommt. Eine entsprechende Unklarheit liegt etwa dann nahe, wenn ein Plattformbetreiber teils als Anbieter und teils als Vermittler agiert. Sollte die Gestaltung der Plattform keine klare Zuordnung erlauben, kann dies ein Verstoß

¹⁰¹³ Vgl. Busch (2018), S. 12 f.

¹⁰¹⁴ Vgl. Research group on the Law of Digital Services (2016), S. 165.

¹⁰¹⁵ Vgl. Wiewiórska-Domagalska (2017), S. 6 f.

¹⁰¹⁶ Vgl. Domurath (2016), S. 14; Research group on the Law of Digital Services (2016), S. 168.

¹⁰¹⁷ Vgl. Busch et al. (2016), S. 9.

gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)¹⁰¹⁸ darstellen, das irreführende Angaben über die Identität des Unternehmers untersagt.¹⁰¹⁹ Die Teilnehmer sind daher ausdrücklich darauf hinzuweisen, wenn sie einen Vertrag mit einem Dritten abschließen, da ansonsten die Haftung des Betreibers oder ein Schadensersatzanspruch gegen diesen in Frage kommt.¹⁰²⁰

Wenn der Betreiber nicht eindeutig über seine Rolle auf der Plattform informiert, kann dies ebenfalls eine Sekundärhaftung nach sich ziehen. In einer restriktiven Auslegung wird ein abgeschlossener Vertrag so betrachtet, als wäre der Betreiber Vertragspartner. Diese Lösung kommt jedoch nur dann in Frage, wenn aus Sicht der Marktteilnehmer der Betreiber als alleinige Partei des Vertrags erscheint, die eine Leistung verspricht.¹⁰²¹

Zugleich sieht der Diskussionsentwurf vor, dass der Betreiber in Anlehnung an die E-Commerce-Richtlinie und das TMG verpflichtet werden kann, rasch auf eine Beschwerde eines Teilnehmers zu reagieren. Dies bedeutet, dass der Betreiber weder einer allgemeinen Verpflichtung unterliegt, die übermittelten oder gespeicherten Informationen zu überwachen, noch aktiv nach Umständen zu suchen, die auf Tatsachen oder Umstände hinweisen, die auf eine rechtswidrige Tätigkeit hinweisen.¹⁰²² Eine Haftung des Betreibers gegenüber der Nachfrageseite kann vorliegen, wenn irreführende Angaben eines Anbieters nicht entfernt werden. Gegenüber den Teilnehmern beider Marktseiten kann eine Haftung vorliegen, wenn der Betreiber irreführende Angaben macht. Ebenso haftet der Betreiber für Garantien, die er für Anbieter, Nachfrager oder deren angebotene Dienstleistungen gegeben hat.¹⁰²³

Ergänzend zur potenziellen Haftung kann ein Betreiber auch verpflichtet sein, Teilnehmer, die ihren vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommen, von der Plattform auszuschließen.¹⁰²⁴ Um haftungsrechtliche Risiken zu minimieren, muss der Betreiber aktiv darauf hinweisen, dass er als Vermittler zwischen den Marktseiten auftritt und die Vertragsschließung zwischen den Teilnehmern auf der Angebots- und Nachfrageseite ohne Einbeziehung des Betreibers erfolgt. Der Betreiber muss

¹⁰¹⁸ Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb in der Fassung der Bekanntmachung vom 03.03.2010 (BGBl. I S. 254), das zuletzt durch Artikel 5 des Gesetzes vom 18.04.2019 (BGBl. I S. 466) geändert worden ist.

¹⁰¹⁹ Vgl. § 5 Abs. 1 Satz 2 Nr. 3 UWG.

¹⁰²⁰ Vgl. Busch (2018), S. 9; Wiewiórowska-Domagalska (2017), S. 5 f.

¹⁰²¹ Vgl. Busch et al. (2016), S. 7 f.

¹⁰²² Vgl. Busch et al. (2016), S. 9.

¹⁰²³ Vgl. Research group on the Law of Digital Services (2016), S. 167 f.

¹⁰²⁴ Vgl. Busch et al. (2016), S. 7.

vermeiden, dass ein beherrschender Einfluss attestiert wird oder vertragliche Unklarheiten eine Haftung nahelegen, um das Risiko einer Haftung auszuschließen. Der Betreiber der Plattform kann eine potenzielle Haftung durch Einhaltung der Vorgaben aus dem Diskussionsentwurf vermeiden, letztlich ist jedoch auch bei ausgeschlossener Haftung des Plattformbetreibers ein Reputations- und Vertrauensschaden als Folge einer gescheiterten Transaktion möglich, sodass der Betreiber dieses Risiko ebenfalls berücksichtigen muss.¹⁰²⁵

4.1.1.2 Wettbewerbsrechtliche Implikationen

Neben dem Haftungsrecht muss der Betreiber der Plattform auch die wettbewerbsrechtlichen Vorgaben zum Betrieb der Plattform berücksichtigen. Digitale Plattformen weisen aufgrund der Kostenstruktur mit einem hohen Anteil Fixkosten und einem geringen Anteil variabler Kosten und aufgrund der Netzwerkexternalitäten die Tendenz zur Marktkonzentration auf. Daher kann die Bewertung der Marktmacht bei klassischen Pipeline-Unternehmen nicht auf das Geschäftsmodell digitaler Plattformen übertragen werden.¹⁰²⁶ Durch die Erweiterung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)¹⁰²⁷ um Kriterien, die die Besonderheiten von digitalen Plattformen berücksichtigen, löst der Gesetzgeber diese Problematik. Die Feststellung einer Marktbeherrschung orientiert sich an verschiedenen Indikatoren. Diese sind die Marktstruktur sowie Eigenschaften und Marktverhalten des Unternehmens. Die Marktstruktur und der Marktanteil des Unternehmens haben dabei die größte Aussagekraft.¹⁰²⁸ Ein Unternehmen wird dann als marktbeherrschend vermutet, wenn der Marktanteil bei über 40 Prozent liegt.¹⁰²⁹

Neben den Kriterien, die für die Marktbeherrschung von Pipeline-Unternehmen relevant sind, hat der Gesetzgeber die ökonomischen Besonderheiten von digitalen Plattformen berücksichtigt. Die Kriterien zur Bewertung der Marktstellung einer Plattform sind die direkten und indirekten Netzwerkexternalitäten, der Aufwand des Wechsels und des Multihomings, die Größenvorteile der Plattform, der Zugang zu wettbewerbsrelevanten Daten und der innovationsgetriebene Wettbewerbsdruck.¹⁰³⁰ Die Kriterien sind ergänzend zu betrachten und berücksichtigen, dass

¹⁰²⁵ Vgl. Morse (2015), S. 479.

¹⁰²⁶ Vgl. dazu Kapitel 3.1.1.2; Kumkar (2017), S. 134.

¹⁰²⁷ Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. Juni 2013 (BGBl. I S. 1750, 3245), das zuletzt durch Artikel 2 Absatz 8 des Gesetzes vom 25. Juni 2020 (BGBl. I S. 1474) geändert worden ist.

¹⁰²⁸ Vgl. Kumkar (2017), S. 130 f.

¹⁰²⁹ Vgl. § 18 Abs. 4 GWB.

¹⁰³⁰ Vgl. § 18 Abs. 3a GWB.

hohe Marktanteile auf digitalen Plattformen nicht zwangsläufig Möglichkeiten zu missbräuchlichem Verhalten eröffnen. Speziell die indirekten Netzwerkexternalitäten wirken disziplinierend, da die Verbindung der beiden Marktseiten die Preiselastizität der Nachfrage und somit die Grenze, bis zu der die Preise profitabel erhöht werden können, beeinflusst.¹⁰³¹

Digitale Plattformen unterliegen aufgrund ihrer Konzeptionierung einer Konzentrationsneigung, sodass die Feststellung von Marktmacht nicht allein auf den Marktanteil fokussiert sein sollte. Eine einzelfallbezogene Prüfung wird befürwortet.¹⁰³²

Ergänzend zu den bisherigen gesetzlichen Regelungen werden in der 10. GWB-Novelle unter anderem Regelungen zu missbräuchlichem Verhalten von Unternehmen mit überragender marktübergreifender Bedeutung für den Wettbewerb festgelegt. Die Novelle sieht vor, dass das Bundeskartellamt durch Verfügung feststellen kann, dass ein Unternehmen, welches in erheblichem Umfang auf Märkten im Sinne des § 18 Absatz 3a GWB tätig ist, eine überragende marktübergreifende Bedeutung für den Wettbewerb hat. Diese Bedeutung orientiert sich an der marktbeherrschenden Stellung des Unternehmens, der Finanzkraft oder dem Zugang zu sonstigen Ressourcen, der Tätigkeit auf miteinander verbundenen Märkten, dem Zugang zu wettbewerbsrelevanten Daten und der Bedeutung seiner Tätigkeit für den Zugang Dritter zu Beschaffungs- und Absatzmärkten sowie der damit verbundene Einfluss auf die Geschäftstätigkeit Dritter.¹⁰³³

Der Terminus des Zugangs Dritter zu Beschaffungs- und Absatzmärkten stellt sicher, dass auch die Intermediationsmacht eine marktbeherrschende Stellung begründen kann.¹⁰³⁴ Damit trägt der Gesetzgeber der zunehmenden Relevanz von Intermediären auf digitalen Plattformen Rechnung. Die Regelung der Intermediationsmacht soll insbesondere hybride und noch veränderliche Geschäftsmodelle, die sowohl Elemente einer Angebots- als auch Nachfragetätigkeit enthalten, besser erfassen. In diesen Konstellationen können sich der eigene Marktzugang als Anbieter und die Schaffung des Zugangs für andere Unternehmen als Vermittler ergänzen.¹⁰³⁵ Die Novellierung sieht für Intermediäre auch die Berücksichtigung einer relativen Marktmacht vor. Diese ist gegeben, wenn ein Unternehmen als Nachfrager oder Anbieter von einem anderen Unternehmen abhängig ist und über keine

¹⁰³¹ Vgl. Kumkar (2017), S. 132.

¹⁰³² Vgl. Monopolkommission (2015), S. 18.

¹⁰³³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020b), S. 9.

¹⁰³⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020b), S. 10.

¹⁰³⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020b), S. 71 f.

ausreichende und zumutbare Ausweichmöglichkeit verfügt. Relevanz erhält die Regelung der Intermediationsmacht für Schichtenspezialisten, die auf den Zugang zur Nachfrageseite angewiesen sind.¹⁰³⁶

Eine Selbstbevorzugung des Plattformbetreibers ist nicht per se missbräuchlich. Zudem agiert der Betreiber in einem Zielkonflikt zwischen der Maximierung der Einnahmen aus dem Vertrieb eigener Produkte und den Einnahmen durch eine aus Teilnehmerperspektive möglichst optimale Vermittlungsleistung. Das Fehlen von Ausweichmöglichkeiten der Teilnehmer oder eine mangelnde Transparenz über die Bevorzugung können jedoch dazu führen, dass es zu einer Verfälschung des Wettbewerbs und zur Verdrängung von Wettbewerbern kommt.¹⁰³⁷

Bei Feststellung der überragenden marktübergreifenden Bedeutung kann dem Unternehmen untersagt werden, bei der Vermittlung des Zugangs zu Beschaffungs- und Absatzmärkten die Angebote von Wettbewerbern anders zu behandeln als eigene Angebote. Zudem darf dem Unternehmen untersagt werden, Wettbewerber mittelbar oder unmittelbar zu behindern. Auch die Untersagung der Nutzung wettbewerbsrelevanter Daten eines beherrschten Marktes für den Zutritt auf einem anderen Markt kann seitens des Bundeskartellamts vorgeschrieben werden.¹⁰³⁸

Aufgrund der ausgewogenen Marktanteile der verschiedenen Bankengruppen in Deutschland ist eine marktbeherrschende Stellung bisher nicht gegeben. Der Plattformbetreiber muss die wettbewerbsrechtlichen Vorgaben und die wettbewerbsrechtlichen Besonderheiten für digitale Plattformen laufend beobachten und auch bei einer potenziellen regionalen Marktbeherrschung dafür Sorge tragen, dass diese nicht missbräuchlich genutzt wird.¹⁰³⁹ Da die potenziellen Drittanbieter von Bankdienstleistungen und komplementären Dienstleistungen in der Regel über weitere Vertriebswege verfügen, ist insbesondere im Anfangsstadium der Plattform keine marktbeherrschende Stellung gegeben.

4.1.1.3 Erlaubnispflicht zum Betrieb einer Plattform

Der Betrieb einer digitalen Plattform, auf der Bankdienstleistungen vermittelt werden, ist auch aus bankaufsichtlicher Perspektive zu betrachten, da sie einer Erlaub-

¹⁰³⁶ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020b), S. 82.

¹⁰³⁷ Vgl. Lenz (2020), S. 11.

¹⁰³⁸ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020b), S. 10.

¹⁰³⁹ Vgl. Moormann et al. (2009), S. 65.

nispflicht unterliegen kann. Während die reine Vermittlung von Krediten grundsätzlich nicht erlaubnispflichtig ist, kann die Gewerbeordnung (GewO)¹⁰⁴⁰ eine solche erforderlich machen.¹⁰⁴¹ In Abhängigkeit von der vertraglichen Ausgestaltung des einzelnen Geschäftsvorhabens liegt ein Betreiben von Bankgeschäften sowohl durch die Teilnehmer der Plattform als auch den Betreiber der Plattform selbst vor. Die Erlaubnispflicht seitens der Plattformnutzer betrifft sowohl das Kreditgeschäft als auch das Einlagengeschäft, wenn Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang betrieben werden, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert.¹⁰⁴² Geldgeber und Darlehensnehmer würden mit der Gewährung von Gelddarlehen bzw. durch die Annahme fremder Gelder als Einlagen ein Bankgeschäft betreiben.¹⁰⁴³

Der Plattformbetreiber bedarf einer Erlaubnis, wenn er sich von potenziellen Geldgebern vor Abschluss konkreter Darlehensverträge die Geldbeträge einzahlen lässt, die diese über die Plattform als Darlehen ausreichen möchten.¹⁰⁴⁴ In dem Fall betreibt dieser selbst ein erlaubnispflichtiges Einlagengeschäft.¹⁰⁴⁵ Der Betrieb der Plattform erfordert zudem die Erlaubnis der BaFin, wenn der Betreiber in die Anbahnung, den Abschluss oder die Abwicklung der Geschäfte einbezogen ist. Dies ist bei dem Betrieb einer Plattform für Bankdienstleistungen der Fall.¹⁰⁴⁶

Der Betrieb einer digitalen Plattform für Bankprodukte ist für Institute, die eine Zulassung zum Geschäftsbetrieb gemäß § 32 Abs. 1 KWG verfügen, einfacher realisierbar, da die oben genannten Kriterien bereits implizit erfüllt werden. Daher benötigen Kreditinstitute, denen eine Bankerlaubnis erteilt wurde, sowie Zweigstellen von Unternehmen gemäß § 53b Abs. 1 Satz 1 KWG keine explizite Erlaubnis im Sinne der GewO.¹⁰⁴⁷

¹⁰⁴⁰ Gewerbeordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. Februar 1999 (BGBl. I S. 202), die zuletzt durch Artikel 5 des Gesetzes vom 19. Juni 2020 (BGBl. I S. 1403) geändert worden ist.

¹⁰⁴¹ Vgl. § 34c Abs. 1 GewO.

¹⁰⁴² Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2007), S. 1.

¹⁰⁴³ Vgl. § 1 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 und 2 KWG.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2007), S. 1.

¹⁰⁴⁵ Vgl. § 1 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 KWG.

¹⁰⁴⁶ Vgl. § 37 Abs. 1 Satz 4 KWG.

¹⁰⁴⁷ Vgl. § 34c Abs. 5 GewO.

4.1.1.4 Aufsichtsrechtliche Anforderungen

Neben einer potenziellen Erlaubnispflicht zum Betrieb einer Plattform sind weitere aufsichtsrechtliche Anforderungen einzuhalten. Die Bankenbranche ist stark reguliert, sodass Banken eingeschränkter in ihrem Handeln sind als Plattformbetreiber in anderen Branchen.¹⁰⁴⁸ Naheliegender ist eine zunehmende Bedrohung der IT-Sicherheit in Folge der PSD 2, da Banken sich für autorisierte Drittanbieter öffnen müssen. Gleiches gilt für die potenzielle Öffnung der Plattform für Drittanbieter.

Im KWG finden sich für digitale Plattformen, die von Banken betrieben werden, keine expliziten Vorgaben. Das KWG sieht jedoch vor, dass Kreditinstitute über eine angemessene technisch-organisatorische Ausstattung verfügen müssen.¹⁰⁴⁹ Die Vorgaben aus dem KWG werden in den MaRisk und in den BAIT präzisiert.¹⁰⁵⁰ Die MaRisk legen fest, dass für IT-Risiken angemessene Überwachungs- und Steuerungsinstrumente einzurichten sind. Diese Instrumente umfassen die IT-Risikokriterien, die Identifikation von IT-Risiken, den Schutzbedarf und daraus abgeleitete Maßnahmen für den Umgang mit den Risiken.¹⁰⁵¹ Unter IT-Risiken werden alle Risiken für die Vermögens- und Ertragslage zusammengefasst, die das IT-Management, die Vertraulichkeit, Integrität und Authentizität der Daten, das interne Kontrollsystem der IT-Organisation und IT-Strategie sowie IT-Leitlinien und Aspekte der Geschäftsordnung oder den Einsatz von IT betreffen.¹⁰⁵²

Ziel der BAIT ist die Schaffung eines verständlichen und flexiblen Rahmens für das Management von IT-Ressourcen, des Informationsrisikos und der Informationssicherheit, der auch zu einem unternehmensweiten IT-Risikobewusstsein beiträgt.¹⁰⁵³ In den BAIT finden sich keine expliziten Vorgaben für den Betrieb einer digitalen Plattform. Die Vorgaben zur IT-Governance, die sich aus den Vorgaben der MaRisk ergeben, bieten jedoch Anhaltspunkte für zu beachtende Elemente aus aufsichtsrechtlicher Perspektive. Banken sind durch die BAIT verpflichtet, das Informationsrisikomanagement, das Informationssicherheitsmanagement, den IT-Betrieb und die Anwendungsentwicklung qualitativ und quantitativ angemessen auszustatten. Die IT-Systeme der Bank müssen die Integrität, die Verfügbarkeit, Authentizität und Vertraulichkeit der Daten sicherstellen. Diese Anforderungen gelten auch für den Betrieb einer digitalen Plattform. Hier muss die Bank als Betreiber

¹⁰⁴⁸ Vgl. Roßbach / Ebner (2018), S. 29.

¹⁰⁴⁹ Vgl. § 25a Abs. 1 Satz 3 Nr. 4 und 5 KWG.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2018), S. 3.

¹⁰⁵¹ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2017), S. 8.

¹⁰⁵² Vgl. Essler / Gampe (2018), S. 18.

¹⁰⁵³ Vgl. Essler / Gampe (2018), S. 17 f.

sicherstellen, dass die Kriterien des Informationsrisikomanagements eingehalten werden.¹⁰⁵⁴ Zudem sind die IT-Systeme so zu konzipieren, dass Informationssicherheitsvorfällen vorgebeugt wird. Ein solcher Fall liegt vor, wenn eines der Schutzziele der Integrität, Verfügbarkeit, Authentizität und Vertraulichkeit verletzt ist.¹⁰⁵⁵

Die MaRisk legen zudem fest, dass der Umfang und die Qualität der technisch-organisatorischen Ausstattung einer Bank sich an den Geschäftsaktivitäten, der Risikosituation und an betriebsinternen Erfordernissen orientieren muss.¹⁰⁵⁶ Die Öffnung für Drittanbieter kann die Risikosituation der Bank beeinflussen, sodass die technisch-organisatorischen Anforderungen an den Betreiber einer Plattform tendenziell höher sind, als dies bei einer Bank, die als Integrator agiert, der Fall ist.

Zusätzlich von Relevanz ist der Neu-Produkt-Prozess für den Plattformbetreiber. Die Bank muss die von ihr betriebenen Geschäftsaktivitäten verstehen und für neue Produkte oder neue Märkte ein Konzept ausarbeiten, das sowohl den Risikogehalt der neuen Geschäftsaktivität als auch deren Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil der Bank adäquat abbildet.¹⁰⁵⁷

Der Betreiber sollte sich auf die Rolle des Vermittlers und die damit einhergehenden Vorgaben fokussieren. Er muss vermeiden, Outsourcing zu betreiben, da das Outsourcing mit komplexeren aufsichts- und datenschutzrechtlichen Anforderungen einhergeht. Outsourcing ist gegeben, wenn eine Bank ein anderes Unternehmen mit der Wahrnehmung von Aktivitäten und Prozessen im Zusammenhang mit der Durchführung von Bankdienstleistungen oder sonstigen institutstypischen Dienstleistungen beauftragt, die das Kreditinstitut ansonsten selbst erbringen würde.¹⁰⁵⁸

Datenschutzrechtlich gelten die Vorgaben gemäß DSGVO, während Outsourcing aufsichtsrechtlich in den MaRisk explizit geregelt wird. Die Umsetzung dieser Vorgaben geht mit einem deutlich höheren Aufwand einher als die Positionierung als Vermittler. Bei Auslagerungen gilt, dass das Auslagerungsunternehmen die bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen einhalten muss.¹⁰⁵⁹ Dabei ist der Betreiber ver-

¹⁰⁵⁴ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2018), S. 5 f.

¹⁰⁵⁵ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2018), S. 10.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2017), S. 8.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2017), S. 18 f.

¹⁰⁵⁸ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2017), S. 20.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2017), S. 21; Kelp (2019), S. 14 f.

pflichtet, die erbrachten Leistungen des Auslagerungsunternehmens zu überwachen. Ähnlich den datenschutzrechtlichen Vorgaben liegt die Letztverantwortung beim Plattformbetreiber, wenn Leistungen ausgelagert werden.¹⁰⁶⁰

4.1.2 Risk Governance der Plattform

4.1.2.1 Spezifische Risiken auf digitalen Plattformen

Der Aufbau und Betrieb einer digitalen Plattform ist mit verschiedenen Risiken verbunden. Der Austausch von Kundendaten auf der Plattform und zwischen den Teilnehmern ist, neben datenschutzrechtlichen Aspekten, auch mit operationellen Risiken verbunden. Neben den in Kapitel 4.1.1.1 betrachteten Haftungsrisiken können auch Cyberrisiken auftreten, die für den Betreiber der Plattform zu Reputationsschäden führen können. Auch die Auswirkungen betrügerischer Handlungen und Fehler in Transaktionen können sich negativ auf die Reputation der Plattform auswirken.¹⁰⁶¹

Die digitale Natur der Plattform bedingt, dass sie zwangsläufig Cyberrisiken ausgesetzt ist, die in verschiedenen Variationen auftreten und weitreichende Folgen für den Betreiber haben können. Cyberrisiken können in Form des Diebstahls von Daten oder Identitäten bis hin zur Übernahme der IT-Systeme auftreten.¹⁰⁶² Die immer stärkere Verflechtung zwischen Technologien und dem Finanzsystem führt dazu, dass sich Cyberrisiken von idiosynkratischen Risiken zu einer potenziellen Quelle für systemische Risiken verändern.¹⁰⁶³ Sie haben daher sowohl eine globale als auch eine unternehmerische Relevanz, speziell für digitale Plattformen.¹⁰⁶⁴

Die unternehmerische Relevanz von Cyberrisiken ist in der jüngeren Vergangenheit kontinuierlich gestiegen. In 2020 werden Cyberrisiken erstmals als das relevanteste Geschäftsrisiko für Unternehmen klassifiziert.¹⁰⁶⁵ Für Banken zeigt sich die zunehmende Bedeutung auch darin, dass die BaFin IT- und Cyberrisiken als Aufsichtsschwerpunkte 2020 festgelegt hat.¹⁰⁶⁶ Banken benötigen neben der in den MaRisk und BAIT festgelegten angemessenen technisch-organisatorische Ausstattung der

¹⁰⁶⁰ Vgl. Kelp (2019), S. 13.

¹⁰⁶¹ Vgl. Riek et al. (2016), S. 262; Zachariadis / Ozcan (2017), S. 12.

¹⁰⁶² Vgl. Lee (2009), S. 131 f.; World Economic Forum (2020), S. 62.

¹⁰⁶³ Vgl. Beau (2018), S. 2 f.

¹⁰⁶⁴ Vgl. World Economic Forum (2020), S. 11.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Allianz Global Corporate & Specialty (2020), S. 11.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020a), S. 10.

IT-Systeme auch ein adäquates Management von IT-Risiken. Dazu gehört das Sicherstellen einer angemessenen Erkennung, Bearbeitung und Nachverfolgung von IT-Sicherheitsrisiken bei Dienstleistern.¹⁰⁶⁷

Aufgrund ihrer potenziell weitreichenden Auswirkungen bedarf der Umgang mit Cyberrisiken einem hohen Maß an Aufmerksamkeit auch in der Unternehmensleitung, da sie in der Folge zu Reputationsschäden für das betroffene Unternehmen führen. Die potenzielle Tragweite von Cyberrisiken bedingt, dass sie auf strategischer Ebene Relevanz bekommen und auch das Wissen externer Partner in die Beobachtung und Bewertung dieser integriert werden sollte.¹⁰⁶⁸

Risiken, die mit der Verwendung von IKT einhergehen, sind in hohem Maße auch Personalrisiken.¹⁰⁶⁹ Die Anforderungen an das digitale Know-How der Mitarbeiter steigt, zudem müssen alle Mitarbeiter ein Bewusstsein für Cyberrisiken und deren potenzielle Auswirkungen entwickeln. Es gilt daher, dass die Bank als Betreiber der Plattform ein Bewusstsein für Cyberrisiken bei den Mitarbeitern schafft, damit diese sich im Umgang mit Cyberrisiken richtig verhalten.¹⁰⁷⁰ Neben den Mitarbeitern gilt dies ebenso für die Teilnehmer der Angebots- und Nachfrageseite.¹⁰⁷¹ Da Cyberrisiken oftmals das Ergebnis menschlichen Versagens sind, ist eine Betrachtung aus breiter Stakeholderperspektive zielführend, um die Sensibilisierung für Cyberrisiken zu steigern.¹⁰⁷² Die Plattform muss so ausgestaltet sein, dass die Datensicherheit und der Schutz vor Cyberattacken gewährleistet ist.¹⁰⁷³

Im Ergebnis sind der Betreiber und die Teilnehmer der Angebots- und Nachfrageseite direkt von Cyberrisiken auf digitalen Plattformen betroffen. Im erweiterten Umfeld der Plattform sind der Gesetzgeber, die Regulierung, Wettbewerber und die Gesellschaft im Allgemeinen relevante Stakeholder.¹⁰⁷⁴

Reputationsrisiken können nicht nur die Folge von eingetretenen Cyberrisiken sein, sondern auch aus einem Fehlverhalten der Teilnehmer resultieren. Reputationsrisi-

¹⁰⁶⁷ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020a), S. 23.

¹⁰⁶⁸ Vgl. Camillo (2016), S. 199 f.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Wiedemann et al. (2018), S. 303.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Wright (2019), S. 26.

¹⁰⁷¹ Vgl. Wright (2019), S. 40.

¹⁰⁷² Vgl. Allianz Global Corporate & Specialty (2020), S. 13.

¹⁰⁷³ Vgl. Engels et al. (2017), S. 36.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Engels et al. (2017), S. 25.

ken sind in der Regel vorab kaum monetär zu bemessen, können jedoch existenzgefährdende Folgen für das betroffene Unternehmen nach sich ziehen.¹⁰⁷⁵ Reputationsrisiken gehören zu den nicht-finanziellen Risiken, die sämtliche Stakeholder betreffen. Das Zusammenspiel der Netzwerkexternalitäten auf Plattformen bedingt, dass die Orientierung an den Interessen der Stakeholder ein integraler Bestandteil des Erfolgs der Plattform ist.¹⁰⁷⁶

Neben den Anforderungen an die IT-Sicherheit stellt der Datenschutz eines der größten Hemmnisse für den Einsatz von digitalen Plattformen dar. Das Risiko der missbräuchlichen Datennutzung ist auf Plattformen durch die Interaktion verschiedener Marktteilnehmer omnipräsent und muss seitens des Plattformbetreibers minimiert werden.¹⁰⁷⁷ Auch das Risiko eines potenziell böswilligen Verhaltens einzelner Nutzer ist zu berücksichtigen.¹⁰⁷⁸

Der Betreiber muss sicherstellen, dass die Risiken für die Teilnehmer minimiert werden. Dies kann durch entsprechende Authentifizierungsmaßnahmen, die das Risiko einer böswilligen Nutzung der Plattform reduzieren, durch eine technisch einwandfreie Plattform und durch Vorkehrungen, die der Verletzung der Privatsphäre und Fehlern in der Transaktionsabwicklung vorbeugen, erfolgen.¹⁰⁷⁹

Damit den Teilnehmern der Plattform ein weitgehend autonomes Agieren ermöglicht wird, ist die Etablierung einer Governance notwendig. Dies wird notwendig, da die Reputation des Plattformbetreibers und der Wert der Plattform sinken, wenn die Teilnehmer nicht den Qualitäts- und Erfüllungsstandards des Betreibers entsprechen.¹⁰⁸⁰ Das größte Risiko aus Teilnehmerperspektive und damit die größte Barriere der Nutzung einer digitalen Plattform ist die Sicherheit der Nutzerdaten. Dabei ist die IT-Sicherheit nicht nur ein technisches Problem, sondern auch ein kulturelles Problem, da sie notwendig für die Öffnung einer Plattformarchitektur ist. Dieses Problem kann durch einen entsprechenden rechtlichen Rahmen, Normen und Standards gelöst werden, die das notwendige Vertrauen in die Plattform schaffen.¹⁰⁸¹ Einen solchen Rahmen bietet Risk Governance.¹⁰⁸² Durch die Vernetzung

¹⁰⁷⁵ Vgl. Allianz Global Corporate & Specialty (2020), S. 22.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Schönhofen / Schockert (2017), S. 1486.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Nietan / Gentemann (2020), S. 21.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Rick et al. (2016), S. 262.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Martins et al. (2014), S. 10.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 12.

¹⁰⁸¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019), S. 32 ff.

¹⁰⁸² Risk Governance findet seinen Ursprung in Forschungsartikeln um die Jahrtausendwende. Der ursprüngliche Fokus von Risk Governance liegt in der Behandlung von Herausforderungen für Wissenschaft und Gesellschaft auf Makroebene. Die Lösung dieser Herausforderungen verfolgt

verschiedener Akteure auf der Plattform ist die Risk Governance in besonderer Weise geeignet, da Risk Governance den Fokus auf die Stakeholder¹⁰⁸³ richtet.¹⁰⁸⁴

4.1.2.2 Das Konzept der Risk Governance

Risk Governance betrachtet das komplexe Geflecht aus Akteuren, Regeln, Konventionen, Prozessen und Mechanismen, die sich mit der Sammlung, Analyse und Kommunikation relevanter Risikoinformationen befassen und auf Basis derer Managemententscheidungen getroffen werden.¹⁰⁸⁵ Risk Governance wendet die Prinzipien der Governance auf die Identifizierung, Bewertung, Beurteilung, Steuerung und Kommunikation von Risiken an und hilft Entscheidungsträgern bei der risikobehafteten Entscheidungsfindung unter Einbeziehung sämtlicher Interessengruppen.¹⁰⁸⁶ In der Vergangenheit wurden auch komplexe Risiken oftmals wie einfache Risiken gehandhabt. Die Versäumnisse zeigen, dass alternative Ansätze für den Umgang mit komplexen Risiken entwickelt werden müssen. Dies ermöglicht Risk Governance.¹⁰⁸⁷

Risk Governance nimmt neben konventionellen Risiken auch systemische Risiken in den Fokus.¹⁰⁸⁸ Während sich konventionelle Risiken durch bekannte Wahrscheinlichkeitsverteilungen auszeichnen und auf einen begrenzten Bereich nachteilig auswirken können, thematisieren systemische Risiken die Ausfälle eines Ge-

das International Risk Governance Council (IRGC), vgl. van Asselt / Renn (2011), S. 433 f. Risk Governance hat durch die gesellschaftliche Relevanz einer effektiven und demokratischen Steuerung und Regelung komplexer und mehrdeutiger Risiken an Bedeutung gewonnen, vgl. Klinke / Renn (2019), S. 6 f. Sie befasst sich mit dem rechtlichen, institutionellen, sozialen und wirtschaftlichen Kontext, in denen ein Risiko bewertet wird, vgl. IRGC (2005), S. 11.

¹⁰⁸³ Risk Governance gibt allen relevanten Akteuren der Gesellschaft Hinweise für einen verantwortungsvollen Umgang mit Risiken und fördert ein breiteres Risikodenken und neue Ansätze zur Einbeziehung der beteiligten Akteure, um den Herausforderungen einer globalisierten Welt und der damit einhergehenden, erhöhten Komplexität Rechnung zu tragen, vgl. IRGC (2017), S. 8; van Asselt / Renn (2011), S. 443. Risk Governance verfolgt das Ziel, dass die verschiedenen Interessengruppen von den Chancen neuer Technologien profitieren können und zugleich die negativen Folgen der damit verbundenen Risiken minimiert werden, vgl. IRGC (2017), S. 5 f. Die breite Stakeholderorientierung erfordert eine differenzierte Betrachtung der Risikowahrnehmung der einzelnen Interessengruppen, vgl. IRGC (2018), S. 12. Wesentlicher Aspekt dieser Risikowahrnehmung ist das Vertrauen in die handelnden Personen bzw. Institutionen. Wenn die Stakeholder den handelnden Personen vertrauen, wirkt sich dies tendenziell positiv auf die Bereitschaft aus, Risiken einzugehen, vgl. Eiser et al. (2002), S. 2430 f.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Wiedemann et al. (2018), S. 306.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Renn (2008), S. 9.

¹⁰⁸⁶ Vgl. IRGC (2017), S. 7.

¹⁰⁸⁷ Vgl. van Asselt / Renn (2011), S. 443.

¹⁰⁸⁸ Vgl. IRGC (2018), S. 45.

samtsystems aufgrund hoher Konnektivität, großer Unsicherheiten und nichtlinearer Ursache-Wirkungs-Beziehungen.¹⁰⁸⁹ Die Relevanz systemischer Risiken ist in Folge der globalen Finanzkrise deutlich geworden. In einer globalisierten Welt werden systemische Risiken wie Cyberangriffe, die Zerstörung von kritischer Infrastruktur oder der ökologischen Nachhaltigkeit zunehmend bedeutend.¹⁰⁹⁰ Systemische Risiken sind auf Makro- und Mikroebene relevant und betreffen daher auch Unternehmen und Banken. Für systemische Risiken sind die Fähigkeiten des traditionellen Risikomanagements nicht ausreichend, sodass ein umfassenderer Ansatz zur Identifizierung, zur Bewertung und zum Management dieser erforderlich ist.¹⁰⁹¹

Risk Governance bietet ein Rahmenwerk, das die klassische Risikoanalyse um die Aspekte der Vorabbewertung von Risiken und deren Charakterisierung ergänzt.¹⁰⁹² Daraus ergibt sich ein Prozess, der mit der Risikovorabbewertung¹⁰⁹³ und der darauf aufbauenden interdisziplinären Risikobewertung¹⁰⁹⁴ beginnt. In der Folge werden die Risiken charakterisiert und beurteilt.¹⁰⁹⁵ In Abhängigkeit von der Beurteilung werden die Risiken im Prozessschritt des Managements von Risiken¹⁰⁹⁶ gesteuert.

¹⁰⁸⁹ Vgl. IRGC (2017), S. 5.

¹⁰⁹⁰ Vgl. IRGC (2018), S. 11 f.

¹⁰⁹¹ Vgl. IRGC (2018), S. 45.

¹⁰⁹² Vgl. Klinke / Renn (2012), S. 274.

¹⁰⁹³ Die Vorabbewertung von Risiken umfasst die Einschätzung des Risikos, die Frühwarnung und die Vorbereitungen für den Umgang mit dem Risiko und bezieht alle relevanten Akteure und Interessengruppen ein, um die verschiedenen Perspektiven auf das Risiko, die damit verbundenen Chancen und die möglichen Strategien für den Umgang mit dem Risiko zu erfassen. Eine Vorabbewertung findet insbesondere bei neu auftretenden Risiken Anwendung vgl. IRGC (2017), S. 11; Klinke / Renn (2012), S. 274.

¹⁰⁹⁴ Die interdisziplinäre Risikobewertung legt die Basis für die Entscheidung, ob ein Risiko eingegangen, gesteuert oder vermieden werden soll. Sie geht über die konventionellen Methoden der Risikobewertung im Risikomanagement hinaus, indem auch die Interessen der verschiedenen Stakeholder Berücksichtigung finden, vgl. IRGC (2017), S. 13 ff.

¹⁰⁹⁵ Die Risiken lassen sich als überwiegend einfach, komplex, unsicher, mehrdeutig oder eine Kombination dieser charakterisieren. Auf Basis dieser Charakterisierung wird eine Risikobeurteilung und Entscheidungsfindung zur Risikosteuerung vorgenommen. Beispiele für komplexe Risiken sind die Risiken einer Unterbrechung kritischer Infrastrukturen, wie z. B. dem Internet. Unsichere Risiken kennzeichnen sich durch einen Mangel in der Verfügbarkeit oder Qualität von Daten, z. B. im Einsatz neuer Technologien, deren potenzielle Auswirkungen vorab nicht vollständig möglich ist. Mehrdeutige Risiken liegen vor, wenn die Werte und Interessen von Stakeholdern unterschiedlich gelagert sind und sich dadurch Konfliktpotenzial ergibt, da die Einschätzung eines Risikos, dessen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schwere divergieren, vgl. IRGC (2017), S. 17 f. In der auf die Charakterisierung folgenden Risikobeurteilung werden die Risiken in akzeptabel, tolerabel und intolerabel unterteilt, vgl. IRGC (2017), S. 20.

¹⁰⁹⁶ Das Management der Risiken baut auf der Risikobeurteilung auf und stellt die Risikosteuerung im engeren Sinne dar, vgl. Klinke / Renn (2019), S. 7. Während einfache Risiken durch routinebasierte Strategien gemanagt werden können, erfordern komplexe, ungewisse oder mehrdeutige Risiken die Beteiligung von Experten und die Nutzung wissenschaftlicher Modelle. Bei unsi-

Der Risk-Governance-Prozess wird in jeder Phase um die Aspekte der Kommunikation, der Integration der Stakeholder und des Kontextes ergänzt.¹⁰⁹⁷

Da die Risk Governance auf Mikro- und Makroebene unterschiedlich auszugestaltet ist, wurde sie auch für Unternehmen konzeptualisiert.¹⁰⁹⁸ Risk Governance ist eine Unternehmenssteuerungsphilosophie, die die Durchdringung des Unternehmens mit einer stakeholderorientierten Risikosteuerung aus strategischer Sicht anstrebt.¹⁰⁹⁹ Risk Governance zielt auf die ganzheitliche Erfassung der Risikolandschaft eines Unternehmens und deren Weiterleitung an die Entscheidungsträger ab, um die Nachhaltigkeit und die kontinuierliche Wertschöpfung des Unternehmens sicherzustellen.¹¹⁰⁰ Risiken sollten daher auf strategischer Ebene auf den Risikoradar gehoben werden, anstatt sie auf den operativen Ebenen herauszufiltern.¹¹⁰¹

Auf Unternehmensebene legitimiert sich Risk Governance aus den Defiziten des traditionellen Risikomanagements und der Corporate Governance in der Steuerung von Risiken, die das Geschäftsmodell eines Unternehmens betreffen.¹¹⁰² Im Laufe

chere Risiken ist eine vorsorgeorientierte Strategie zu nutzen, um zu vermeiden, einer Risikoquelle mit großen Unsicherheiten ausgesetzt zu sein. Ziel ist die Resilienz des Systems, damit die Grundfunktionalität nach einem Risikoereignis aufrechterhalten bleibt oder wiederhergestellt werden kann. Mehrdeutige Risiken erfordern eine diskursbasierte Entscheidungsfindung, an der alle relevanten Interessengruppen beteiligt sind. Ziel ist die Entwicklung einer Strategie, um die verschiedenen Ansichten und Werte der Beteiligten miteinander in Einklang zu bringen, vgl. Renn (2015), S. 10 f. Nach der Entscheidung werden die ausgewählten Maßnahmen angewandt, auf ihre Wirksamkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst, vgl. IRGC (2017), S. 25 f.

¹⁰⁹⁷ Die Kommunikation umfasst den Austausch und die gemeinsame Nutzung risikorelevanter Informationen der verschiedenen Anspruchsgruppen. Eine effektive und frühzeitige Kommunikation ist der Schlüssel zur Schaffung eines langfristigen Vertrauens, insbesondere bei komplexen, unsicheren oder mehrdeutigen Risiken, vgl. IRGC (2017), S. 27. In den Prozess werden zudem die Interessen der verschiedenen Stakeholder integriert, die von dem Risiko und den Maßnahmen betroffen sein könnten. Risk Governance schafft dadurch ein breites Spektrum an Perspektiven und erhöht so die Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen bei den verschiedenen Interessengruppen. In Abhängigkeit von der Charakterisierung des Risikos und des Kontextes sind verschiedene Stakeholder einzubeziehen. Wenn ein Risiko als einfach betrachtet wird, ist ein routinemäßiger Umgang zielführend. Bei komplexen und unsicheren Risiken ist ein breiter Dialog zwischen Experten und den betroffenen Stakeholdern zielführend. Bei Risiken, die durch ein hohes Maß an Ungewissheit gekennzeichnet sind, kann zusätzlich die Zivilgesellschaft einbezogen werden, um die verschiedenen Betrachtungsweisen für das Risiko und die Handlungsoptionen vollständig zu erfassen, vgl. IRGC (2017), S. 29 f.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 813 ff.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Letza et al. (2004), S. 251; Wiedemann et al. (2016), S. 40.

¹¹⁰⁰ Vgl. Stein et al. (2019), S. 1229.

¹¹⁰¹ Vgl. Hiebl et al. (2018), S. 318.

¹¹⁰² In der jüngeren Vergangenheit hat sich gezeigt, dass weder die Mechanismen der Corporate Governance noch die des Risikomanagements ausreichend auf Bedrohungen reagiert haben, de-

der Zeit haben sich die institutionell orientierte Corporate Governance und das methodisch orientierte Risikomanagement zu zwei nebeneinander existierenden, aber isolierten Funktionen entwickelt.¹¹⁰³ Die Spezialisierung der beiden Funktionen führt dazu, dass insbesondere solche Risiken, die die Existenz von Unternehmen gefährden können, in der Regel weder von der Corporate Governance noch vom Risikomanagement erfasst werden.¹¹⁰⁴

Um der Komplexität heutiger Organisationen gerecht zu werden, ist ein zusätzlicher Spezialist erforderlich. Diese Lücke zwischen Risikomanagement und Corporate Governance schließt Risk Governance, die ein ganzheitliches Steuerungskonzept anstrebt.¹¹⁰⁵ Risk Governance ist neben den bestehenden Unternehmensfunktionen

nen Unternehmen ausgesetzt waren. Prominente Beispiele sind der Emissionsskandal bei Volkswagen und die Fülle von Klagen um Walmart, vgl. Stein et al. (2018a), S. 64 f.; Stein et al. (2019), S. 1228.

Das Risikomanagement fokussiert sich im Rahmen der Risikoanalyse auf das Identifizieren, Messen und Bewerten von Risiken anhand einer quantitativen Modellierung. Die bewerteten Risiken können in der Folge gesteuert und kontrolliert werden. Ziel ist es, Maßnahmen zu ergreifen, um die quantifizierten Risiken im Rahmen der Risikotragfähigkeit zu vermeiden oder auf ein vertretbares Maß zu reduzieren, vgl. Hardy / Maguire (2016), S. 86. Die Standardisierung von Risikomodellen und Risikomanagementprozessen bedingt eine eher mechanistische Ausrichtung des Risikomanagements, dessen Wirksamkeit gegeben ist, wenn es alle oder möglichst viele der Risiken herausfiltert, kontrolliert und von der Unternehmensleitung fernhält. Dadurch ist es der Unternehmensleitung jedoch nicht möglich, die Risikoinformationen in die strategischen Entscheidungen für die Zukunft zu integrieren, vgl. Stein et al. (2019), S. 1228. Zwar hat sich das Risikomanagement in Unternehmen ausgehend von der Absicherung finanzieller Risiken weiterentwickelt und berücksichtigt auch nicht-finanzielle Risikoarten wie operationelle Risiken, Reputationsrisiken und strategische Risiken, es wird jedoch dahingehend kritisiert, dass auch unsichere, komplexe und mehrdeutige Risiken in der Vergangenheit wie einfache Risiken gehandhabt wurden, vgl. Nocco / Stulz (2006), S. 8; van Asselt / Renn (2011), S. 438. Dem Risikomanagement fehlt ein Rekontextualisierungsmechanismus, sodass es nicht in der Lage ist, die Angemessenheit seiner Standardverfahren und Risikopräferenzen von innen heraus zu beurteilen. Dies stellt ein Risiko an sich dar, insbesondere in einem immer dynamischeren Umfeld mit einer wachsenden Zahl relevanter Akteure, vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 819.

Auch die Corporate Governance ist im Management der Unternehmensrisiken eingeschränkt, da viele Vorschriften freiwillig sind bzw. sich nicht auf die gesamte Breite der Risikolandschaft beziehen oder den Fokus auf Risiken im Zusammenhang mit Führungsschwäche, regulatorischer Compliance und mangelnder Transparenz legen, vgl. Stein / Wiedemann (2018), S. 99. Zudem ist die Corporate Governance weitgehend formbar und ohne expliziten Fokus auf die geschäftsmodellbezogene Risikokontrolle, vgl. Stein et al. (2019), S. 1228.

¹¹⁰³ Vgl. Baule / Fandel (2016), S. 809.

¹¹⁰⁴ Vgl. Hiebl (2019), S. 1217.

¹¹⁰⁵ Risk Governance dient als Vermittler zwischen den Funktionen, ohne zu versuchen, diese zu ersetzen. Vielmehr beabsichtigt Risk Governance die jeweiligen Defizite der spezialisierten Funktionen auf komplementäre Weise zu lösen, vgl. Stein et al. (2019), S. 1229. In diesem Sinne ist Risk Governance eine übergreifende Philosophie der Kontrolle strategischer Geschäftsrisiken, die auf die Durchdringung des Unternehmens mit seiner stakeholderorientierten Sichtweise

Risikomanagement, interne Revision, Compliance und Corporate Governance zu institutionalisieren.¹¹⁰⁶ Die systematische Integration der Risk-Governance-Ideen in die Prozesse der einzelnen betrieblichen Funktionen stärkt das Risikobewusstsein und damit die Risikorobustheit des Geschäftsmodells.¹¹⁰⁷

Risk Governance strebt den Aufbau einer Risikosteuerungsinfrastruktur an, die proaktiv antizipiert, wie sich zukünftige Risiken auf das Geschäftsmodell auswirken können, um dieses darauf auszurichten und das Unternehmen zukunftssicher positionieren zu können.¹¹⁰⁸ Um dies zu erreichen, werden vier Aufgaben als wesentlich angesehen.¹¹⁰⁹ Diese Aufgaben sind das Design von Risikomodellen¹¹¹⁰, die Bestimmung von Modellrisiken¹¹¹¹, die Forschung und Entwicklung in Risikothemen¹¹¹² sowie die Beratung der Unternehmensleitung.¹¹¹³

abzielt, vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 813. Risk Governance richtet den Fokus auf das Geschäftsmodell des Unternehmens, indem die Interessen und Ziele der Stakeholder abgebildet werden. Sie strebt ein nachhaltiges Geschäftsmodell an und verpflichtet sich den Normen der „Good Governance“, indem sie den Stakeholdern klare ethische Signale in Bezug auf die risikobezogene Nachhaltigkeit sendet. Das bedeutet, dass sich Risk Governance den Ansprüchen wie Vorsicht, Partizipation, Partnerschaft, Kommunikation und Einbeziehung, Transparenz und Rechenschaft verpflichtet und damit zur Nachhaltigkeit und Lebensfähigkeit von Unternehmen beiträgt, vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 823.

¹¹⁰⁶ Vgl. Hiebl et al. (2018), S. 318.

¹¹⁰⁷ Vgl. Stein et al. (2018b), S. 1295.

¹¹⁰⁸ Vgl. Wiedemann et al. (2016), S. 42.

¹¹⁰⁹ Vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 824 ff.

¹¹¹⁰ Das Design von Risikomodellen umfasst die kontinuierliche Festlegung der Art der Risikowahrnehmung, -priorisierung und -aggregation unter Berücksichtigung der individuellen Stakeholderbedingungen, vgl. Wiedemann et al. (2016), S. 40. Dabei werden die finanziellen und nicht-finanziellen Risiken in die bestehenden Risikomodelle integriert, vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 825. Ziel der Aufgabe ist es, dass sich die Risikomodelle von einer reaktiven Ausrichtung zu einer proaktiven Ausrichtung verändern, um neben den gegenwärtigen Risiken auch potenzielle Risiken besser wahrzunehmen, vgl. Hardy / Maguire (2016), S. 96.

¹¹¹¹ Auf die Bestimmung von Modellrisiken zielt weder das Risikomanagement noch die Corporate Governance systematisch ab, vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 825. Das Modellrisiko wird als das Verlustrisiko definiert, das sich daraus ergibt, dass zur Lösung eines risikorelevanten Problems nicht das am besten geeignete Modell eingesetzt wird. Modellrisiken entstehen aus der Verwendung von Modellen, die falsch spezifiziert, oder in ihrer Nutzung und Ausführung Fehler aufweisen und daher nicht anwendbar sind, z. B. in Folge von technischen oder Programmierfehlern, vgl. Derman (1996), S. 6 ff. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer permanenten Rekontextualisierung der Risikosteuerung, vgl. Wiedemann et al. (2016), S. 42.

¹¹¹² Die Forschung und Entwicklung in Risikothemen befasst sich mit der Suche und Integration innovativer Methoden zur Modellentwicklung. Dazu zielt Risk Governance darauf ab, neue Entwicklungen in Wissenschaft und Wirtschaft zu integrieren, vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 826; Wiedemann et al. (2016), S. 40.

¹¹¹³ Die Beratung der Unternehmensleitung verfolgt das Ziel, die Unternehmensleitung in Risikothemen zu beraten. Die Unternehmensleitung kann diese Risikoinformationen für die Gestaltung der Geschäftsprozesse nutzen und nachhaltige Entscheidungen treffen, vgl. Stein / Wiedemann

Die konsequente Umsetzung von Risk Governance drückt sich auch in der Implementierung einer Risikokultur und der Steigerung der Unternehmenseffizienz aus.¹¹¹⁴ Eine Studie der Universität Siegen in regional tätigen Kreditinstituten zeigt, dass Risk Governance Wert schafft, sie ist somit kein Selbstzweck. Je bewusster Banken die Risk-Governance-Aufgaben umsetzen, desto besser ist deren Risikokultur und letztlich auch ihre Institutseffektivität.¹¹¹⁵ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie von AEBI ET AL. (2012), die aufzeigt, dass Banken, die Risk Governance implementiert haben, eine bessere Performance aufweisen als Banken, bei denen dies nicht der Fall ist.¹¹¹⁶

Die Implementierung von Risk Governance kann in Form eines oder mehrerer Risk-Governance-Zirkel erfolgen, in denen regelmäßig die individuelle Risikowahrnehmung offen diskutiert wird. Die Mitglieder des Zirkels tragen das Wissen eines risikoangemessenen Verhaltens in die einzelnen Unternehmensbereiche, wodurch die Risikokultur und das Risikobewusstsein gefördert wird.¹¹¹⁷ Dabei ist eine heterogene Zusammensetzung des Zirkels zielführend, da der Erfolg eines Teams positiv von der Heterogenität der Mitglieder beeinflusst wird.¹¹¹⁸

Im Ergebnis werden konkret spezifizierte Risiken und ihre Wirkungen auf das strategische Geschäftsmodell identifiziert und die Risikowahrnehmungen kontinuierlich an die Unternehmensleitung übermittelt. Der Unternehmensleitung muss eine ganzheitliche Erfassung der Risikolandschaft des Unternehmens ermöglicht werden. Dazu sind auch die potenziellen Risiken, die mit einer Veränderung des Geschäftsmodells einhergehen, zu erfassen. Dadurch ist die Unternehmensleitung in

(2016), S. 827. Die Unternehmensleitung ist für den Erhalt eines tragfähigen Geschäftsmodells verantwortlich und muss sicherstellen, dass sich das Geschäftsmodell an Veränderungen in der Risikolandschaft, in der sich das Unternehmen bewegt, anpasst, vgl. Stein et al. (2019), S. 1224 f. In der Beratung der Unternehmensleitung werden die Erkenntnisse aus den ersten drei Aufgaben an die Entscheidungsträger weitergeleitet, damit eine ganzheitliche Erfassung der Risikolandschaft des Unternehmens möglich wird und die Unternehmensleitung den Überblick über die Vielfalt der miteinander verknüpften Risiken, die das Geschäftsmodell des Unternehmens bedrohen, behält, vgl. Stein et al. (2019), S. 1229 f. Die Unternehmensleitung ist gegenüber den Stakeholdern in der Verantwortung, mit den Risiken verantwortungsvoll umzugehen. Risk Governance unterstützt die Unternehmensleitung dabei, indem sie den Überblick über die Vielfalt und die Verflechtungen von Organisationen, Gesellschaft und Technologie gibt, vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 829.

¹¹¹⁴ Vgl. Baule / Fandel (2016), S. 809.

¹¹¹⁵ Vgl. Wiedemann et al. (2016), S. 41 f.

¹¹¹⁶ Vgl. Aebi et al. (2012), S. 3224 f.

¹¹¹⁷ Vgl. Wiedemann et al. (2018), S. 309.

¹¹¹⁸ Vgl. Schippers et al. (2003), S. 779 f.

der Lage, die übermittelten Risikowahrnehmungen für die Gestaltung von Geschäftsprozessen zu nutzen.¹¹¹⁹

Für Banken ist Risk Governance zudem auch aus aufsichtsrechtlicher Perspektive relevant. Die Europäische Zentralbank hat Risk Governance in 2016 erstmals auf die Prioritätenliste des Single Supervisory Mechanism (SSM) gesetzt und legt im Rahmen des SREP, der auf die Fehlentwicklungen in der Finanzkrise reagiert, einen Fokus auf Risk Governance als Prüfungsaufgabe der nationalen Bankenaufsichtsbehörden.¹¹²⁰

4.1.2.3 Implementierung einer digitalen Plattform aus Risk-Governance-Perspektive

Der Aufbau und die Integration einer digitalen Plattform ist eine strategische Entscheidung, die zu einer Veränderung des Geschäftsmodells führt. Diese Veränderung ist je nach Monetarisierungstyp und Plattformausrichtung institutsspezifisch individuell ausgeprägt. Zur Spezifizierung der Auswirkungen einer strategischen Geschäftsmodelladaptation ist eine Diskussion zielführend, an der verschiedene Fachabteilungen mit unterschiedlichen Perspektiven beteiligt werden sollten, um einen differenzierten und letztendlich institutsspezifischen Blick auf die Auswirkungen der Implementierung zu erhalten. Zwingend einzubeziehen sind die Abteilungen der unternehmerischen Überwachung, da diese das Ziel der Sicherung der erfolgreichen Umsetzung des Geschäftsmodells und damit der Profitabilität und nachhaltigen Wertschöpfung des Unternehmens verfolgen.¹¹²¹ Gerade die dynamische Entwicklung der IKT erfordert eine spezifische Fähigkeit der Geschäftspolitik, sich flexibel an veränderte Wettbewerbssituationen anzupassen und laufend Veränderungen in der Risikolandschaft aufzudecken.¹¹²² Die Analyse der aufgezeigten, plattformspezifischen Risiken ist daher aus einer umfassenden und adaptiven Governance-Perspektive vorzunehmen.¹¹²³

Risk Governance kann bei der strategischen Geschäftsmodelladaptation unterstützen. Dies gelingt durch die Umsetzung eines Risk-Governance-Zirkels, an dem sich Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensfunktionen beteiligen. Der Zirkel trägt damit der notwendigen, institutsspezifischen Individualität Rechnung und er-

¹¹¹⁹ Vgl. Stein et al. (2018b), S. 1295.

¹¹²⁰ Vgl. European Central Bank (2016), S. 2 f.

¹¹²¹ Vgl. Stein et al. (2018b), S. 1293 ff.

¹¹²² Vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 824.

¹¹²³ Vgl. Klinke / Renn (2019), S. 3; Stein / Wiedemann (2016), S. 821.

möglichst eine funktionsübergreifende Kommunikation zwischen den verschiedenen Fachabteilungen, die ihre individuellen Risikowahrnehmungen diskutieren.¹¹²⁴ Die Organisation in Form eines Zirkels eignet sich insbesondere vor dem Hintergrund der spezifischen Risiken auf digitalen Plattformen, die sich aus den ökonomischen Besonderheiten ergeben und eine differenzierte Zusammensetzung des Zirkels notwendig machen, um einen möglichst breiten Blick auf potenzielle Risiken zu erhalten. Innerhalb des Zirkels können die Veränderungen, die eine digitale Plattform für das Geschäftsmodell mit sich bringt, offen diskutiert und laufend überprüft werden.¹¹²⁵ Durch regelmäßige Workshops trägt der Zirkel zum Erhalt eines tragfähigen Geschäftsmodells bei und ermöglicht die Anpassung des Geschäftsmodells an die Veränderungen in der Risikolandschaft, in der sich das Unternehmen bewegt.¹¹²⁶

Die Durchdringung der verschiedenen Unternehmensfunktionen mit der Risk-Governance-Idee fördert die Diskussion über die Auswirkungen der Implementierung einer Plattform auf das Ertragsmodell, den Stakeholdernutzen und die Wertschöpfungsorganisation.¹¹²⁷ Der Zusammenhang zwischen Risk Governance und der strategischen Geschäftsmodellanpassung ist in Abb. 21 dargestellt.

Die Organisation der Wertschöpfung verändert sich durch die Implementierung der Plattform und ist abhängig vom präferierten Plattfortmty und der Positionierung des Betreibers.¹¹²⁸ Möglich ist eine vollständige Fokussierung auf die Tätigkeit als neutraler Vermittler ohne eigenes Produktangebot, das Agieren als nicht-neutraler Vermittler oder eine Positionierung als Orchestrator, der das eigene Produktspektrum gezielt um Leistungen von Drittanbietern ergänzt. Der Betreiber würde sich in diesen Fällen von der Positionierung des Integrators lösen. Die Vor- und Nachteile sowie die Risiken, die mit der jeweiligen Wertschöpfungsorganisation einhergehen, gilt es im Risk-Governance-Zirkel zu diskutieren.¹¹²⁹

¹¹²⁴ Vgl. Stein et al. (2018b), S. 1294.

¹¹²⁵ Vgl. Ishikawa (1985), S. 35; Stein et al. (2018b), S. 1294 f.

¹¹²⁶ Vgl. Stein et al. (2018b), S. 1295.

¹¹²⁷ Vgl. Stein et al. (2018b), S. 1294.

¹¹²⁸ Vgl. dazu Kapitel 3.1.2.1 und Kapitel 4.3.1.2.

¹¹²⁹ Vgl. Bach et al. (2012), S. 105 f.; Petry / Rohn (2004), S. 8 f.

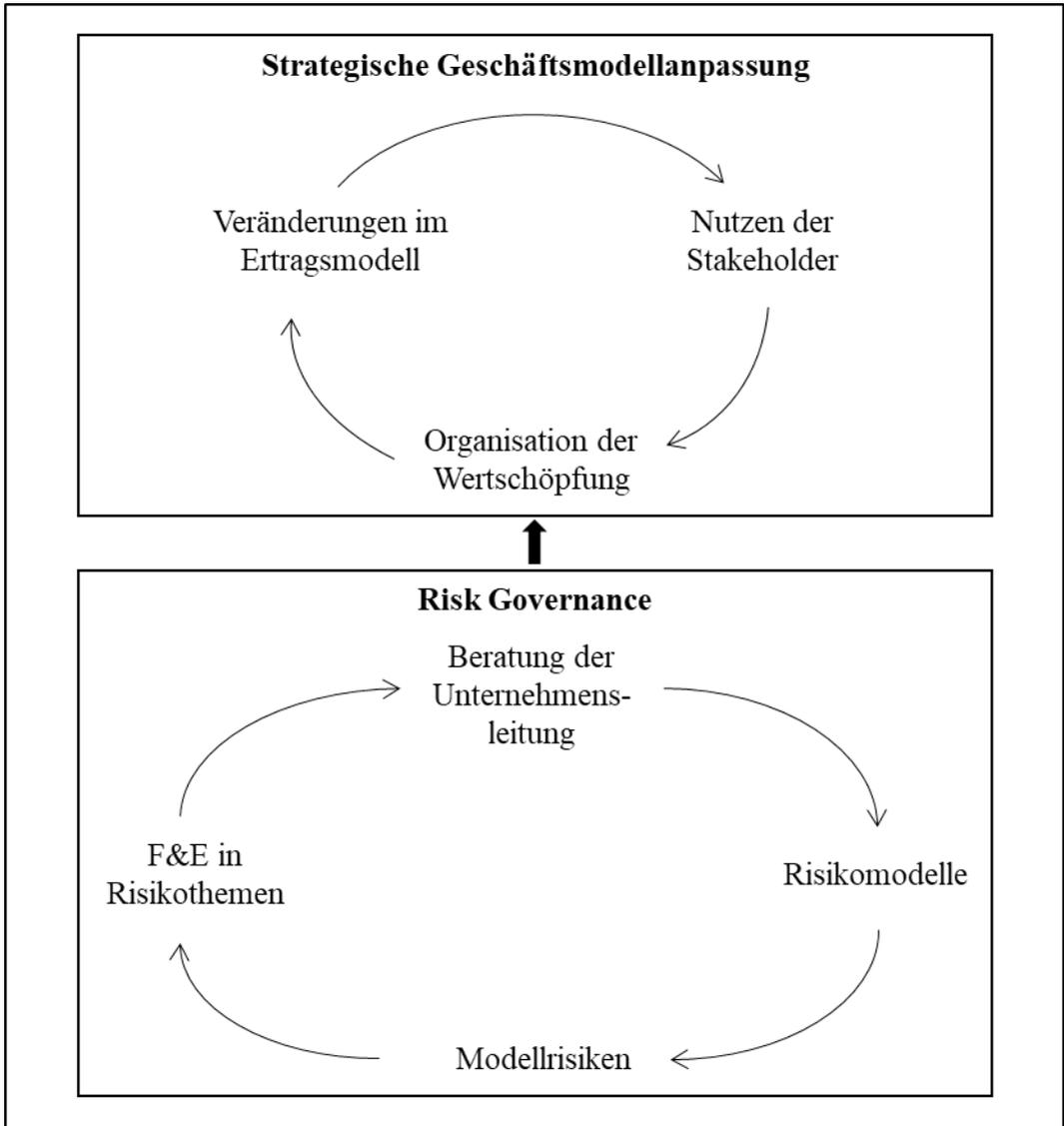


Abb. 21: Strategische Geschäftsmodellanpassung mit Unterstützung der Risk Governance¹¹³⁰

Veränderungen in der Wertschöpfungsorganisation bedingen oftmals ein verändertes Ertragsmodell. Eine Plattform, die z. B. Produkte und Dienstleistungen von Drittanbietern und komplementäre Leistungen vermittelt, generiert überwiegend Provisionserträge.¹¹³¹ In Abhängigkeit von dem Ertragsmodell verändert sich auch die Relevanz der Ertragskomponenten, die in Kapitel 2.3.1.2 thematisiert wurden, insbesondere die des Zinsüberschusses.

¹¹³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Stein et al. (2018b), S. 1295.

¹¹³¹ Vgl. Euro Banking Association (2016), S. 23; Sievers (2019a), S. 7.

Zugleich beeinflusst das veränderte Ertragsmodell den Nutzen der Marktteilnehmer. Digitale Plattformen weisen aufgrund der gleich- und wechselseitigen Netzwerkexternalitäten die Besonderheit auf, dass der Nutzen der Marktteilnehmer von der Anzahl der Nutzer auf der gleichen und der anderen Marktseite abhängig ist.¹¹³² Die besondere Relevanz der unterschiedlichen Interessengruppen, die zum Funktionieren der Plattform beitragen, wurde in Kapitel 3.1.3.1 aufgezeigt. Das systematische Abstimmen und die Integration der Interessen sämtlicher Stakeholder ist eine wichtige Voraussetzung für eine effektive, effiziente und faire Risk Governance. Risk Governance unterstützt hierbei, indem sie den Überblick über die Vielfalt der miteinander verknüpften Risiken, die mit der Veränderung des Geschäftsmodells einhergehen, behält und die Verflechtungen der verschiedenen Stakeholder auf der Plattform aufzeigt.¹¹³³ Dies wird durch die zunehmende Vernetzung mittels IKT notwendig, da die Risiken der verschiedenen Stakeholder stärker miteinander vernetzt sind und damit die Komplexität zunimmt.¹¹³⁴ So wirken sich z. B. Cyberrisiken in Form einer missbräuchlichen Nutzung der Plattform negativ auf die Reputation des Anbieters und auf das Vertrauen der Marktteilnehmer aus.¹¹³⁵ Die Unternehmensleitung ist gegenüber den Stakeholdern in der Verantwortung, zu zeigen, dass das eigene Verhalten Risk-Governance-konform ist und mit den Risiken verantwortungsvoll umgegangen wird.¹¹³⁶

Im Ergebnis verfolgt die Risk Governance das Ziel, ein Bewusstsein für die unternehmensweiten Veränderungen, die mit der Anpassung des strategischen Geschäftsmodells einhergehen, zu schaffen und die Unternehmensleitung so zu beraten, dass diese die institutsspezifische Entscheidung zur Implementierung einer digitalen Plattform treffen und gegenüber den Stakeholdern vertreten kann. Zugleich kann sie das Geschäftsmodell kontinuierlich auf Risikobedrohungen überprüfen.¹¹³⁷ Dabei ist auch darauf zu achten, dass die Entscheidung der allgemeinen Risikokultur des Unternehmens entspricht und dass die Führungskräfte im Rahmen ihrer Mitarbeiter- und Stakeholderkommunikation in der Lage sind, das Bewusstsein auf die Verbindung zwischen Risikobewusstsein und Geschäftsmodell zu lenken.¹¹³⁸

¹¹³² Vgl. Reuver et al. (2018), S. 125; Schilling (2009), S. 195 f.

¹¹³³ Vgl. Stein et al. (2019), S. 1229 f.

¹¹³⁴ Vgl. Stein / Wiedemann (2018), S. 97; van Asselt / Renn (2011), S. 432.

¹¹³⁵ Vgl. Camillo (2016), S. 199.

¹¹³⁶ Vgl. Renn (2015), S. 13; Stein / Wiedemann (2016), S. 829.

¹¹³⁷ Vgl. Stein / Wiedemann (2016), S. 827 f.; Stein et al. (2018b), S. 1295.

¹¹³⁸ Vgl. Renn (2015), S. 13; Stein / Wiedemann (2016), S. 829.

4.2 Implementierung einer digitalen Plattform

4.2.1 Teilnehmer der Plattform

4.2.1.1 Zugang zur Plattform

Aufbauend auf den rechtlichen Implikationen, die mit der Implementierung einer Plattform verbunden sind, muss der Plattformbetreiber entscheiden, welche Marktteilnehmer an der Plattform partizipieren dürfen. Dies reglementiert der Betreiber über den Zugang zur Plattform. Wie in Kapitel 3.1.2.2 erläutert, steht der Zugang zur Plattform in engem Zusammenhang zu der Offenheit der Plattform. Der Betreiber muss den Trade-off zwischen dem Grad der Offenheit und der Qualität berücksichtigen.¹¹³⁹ Die Partizipation an der Plattform wird für potenzielle Teilnehmer umso interessanter, je weniger restriktiv der Zugang geregelt ist. Für den Betreiber besteht hingegen die Gefahr, dass die Konkurrenz für die eigenen Angebote zunimmt, sofern der Betreiber selber als Anbieter auf der Plattform aktiv sein möchte. Zugleich muss gewährleistet sein, dass die Angebote transparent sind, mit der Gefahr, dass die Konkurrenz diese unterbietet.¹¹⁴⁰

Unter Berücksichtigung der Förderung von Netzwerkeexternalitäten ist eine zu starke Reglementierung des Zugangs zu vermeiden, da die Plattform einen Mehrwert schafft, indem sie die Interaktion zwischen den Teilnehmern der Angebots- und Nachfrageseite ermöglicht.¹¹⁴¹ Die Erzeugung von wechselseitigen Netzwerkeexternalitäten wird durch einen offenen Zugang gestärkt, da sich eine wachsende Anzahl von Anbietern positiv auf die Nachfrageseite auswirkt et vice versa. Je mehr Interaktionsmöglichkeiten den Teilnehmern eröffnet werden, desto größer ist ihr Nutzen und desto attraktiver wird die Plattform für weitere Teilnehmer. Im Umkehrschluss wirkt sich ein restriktiver Zugang negativ auf die potenziellen Netzwerkeexternalitäten aus. Der Betreiber muss daher abwägen, dass der Zugang von Wettbewerbern sich positiv auf die Attraktivität der Plattform für die Nachfrageseite auswirkt, sich die Marge der Anbieter und die Marktanteile dadurch jedoch verringern können.¹¹⁴² Die Interaktionsvolumina und die Wertschöpfung auf der Plattform steigen mit zunehmender Öffnung.¹¹⁴³

¹¹³⁹ Vgl. Schrieck et al. (2018), S. 60 f.

¹¹⁴⁰ Vgl. Strucken / Drummer (2019), S. 61.

¹¹⁴¹ Vgl. Nicoletti (2017), S. 266 f.

¹¹⁴² Vgl. Buchholz / Bie (2019), S. 109.

¹¹⁴³ Vgl. Parker / van Alstyne (2012), S. 7.

Damit die Plattform für die Teilnehmer der Nachfrageseite einen Mehrwert generiert, ist eine Öffnung der Angebotsseite für Drittanbieter und für Anbieter komplementärer Leistungen zielführend, damit die Teilnehmer der Nachfrageseite Zugang zu einem größeren Dienstleistungsangebot erhalten.¹¹⁴⁴

Über API besteht die Möglichkeit, dass der Betreiber einen kontrollierten, sicheren und kostengünstigen Zugriff auf Daten und Funktionen durch Dritte zur Verfügung stellt und sich potenzielle Anbieter der Plattform anschließen können.¹¹⁴⁵ Der Betreiber kann entscheiden, ob er sich auf ein Kernangebot fokussiert und das Angebot um Leistungen Dritter vervollständigt, als neutraler Vermittler agiert oder die Angebote Dritter ergänzend anbietet. Die Entscheidung determiniert auch, welche Leistungen von Drittanbietern offeriert werden dürfen.¹¹⁴⁶ Zugleich sollte der Zugang für Komplementoren geöffnet werden, die einen Beitrag zur Plattform leisten und zur Wertschöpfung beitragen.¹¹⁴⁷ Auch eine hybride Ausgestaltung des Zugangs ist möglich, wenn der Anbieter ein Kernangebot weiterhin selber erbringen möchte. In diesem Fall agiert er bei einigen Dienstleistungen proprietär und öffnet die Plattform bei anderen Dienstleistungen. Für Dienstleistungen, die Differenzierungsmöglichkeiten bieten und die der Betreiber als Kernkompetenz sieht, werden keine Drittanbieter akquiriert. Für Dienstleistungen, die nur ein geringes Differenzierungspotenzial aufweisen, wird die Plattform hingegen für Dritte geöffnet. Ziel muss dabei sein, dass der Kunde sämtliche Dienstleistungen, die der finanziellen Bedarfserfüllung dienen, auf der Plattform erhalten kann.¹¹⁴⁸ Durch die Kooperation mit Drittanbietern kann den Teilnehmern der Nachfrageseite ein breites Spektrum an Dienstleistungen offeriert werden. Gleichzeitig erschließt sich der Betreiber neue Ertragsquellen.¹¹⁴⁹

Zielführend ist auch die Integration von Leistungen, die mit den bankeigenen Leistungen korrespondieren. Eine bei der Bank abgeschlossene Immobilienfinanzierung kann durch vor- und nachgelagerte Leistungen, wie z. B. die Vermittlung eines Maklers oder eines Umzugsunternehmens ergänzt werden. Durch den Zugang die-

¹¹⁴⁴ Vgl. Reuver et al. (2015), S. 334.

¹¹⁴⁵ Vgl. Euro Banking Association (2016), S. 7 f.

¹¹⁴⁶ Vgl. Torrens (2016), S. 233.

¹¹⁴⁷ Vgl. Gawer (2009), S. 65; Lenz (2020), S. 11; Ondrus et al. (2015), S. 263.

¹¹⁴⁸ Vgl. Roßbach / Ebner (2018), S. 28.

¹¹⁴⁹ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 209.

ser Anbieter können Kunden bei themenspezifischen Anliegen an die Bank angebunden werden, sodass die Notwendigkeit, auf andere Dienstleister zugreifen zu müssen, reduziert wird.¹¹⁵⁰

Universalbanken profitieren davon, dass sie in Form ihrer Bestandskunden Zugang zu einer Vielzahl von Teilnehmern sowohl auf der Angebotsseite als auch auf der Nachfrageseite haben. Bestehende Kundenbeziehungen bieten den Vorteil, dass die Kunden beim Eingehen der ersten Geschäftsbeziehung einen Onboarding-Prozess durchlaufen haben, der eine geldwäschekonforme Legitimierung und Geeignet- und Angemessenheitsprüfungen für das gewählte Finanzprodukt umfasst. Von einem verifizierten Kunden profitieren sämtliche Teilnehmer der Angebotsseite, die die Kunden bedienen können, ohne diese Prozesse ebenfalls durchführen zu müssen.¹¹⁵¹ Zudem unterliegt die Ansprache geringeren rechtlichen Restriktionen.¹¹⁵²

Bei potenziellen Teilnehmern, zu denen noch keine Geschäftsbeziehung besteht, muss vorab die Echtheit des Teilnehmers und dessen Seriosität geprüft werden.¹¹⁵³ Durch die Kontrolle des Zugangs muss gewährleistet sein, dass ein Teilnehmer nicht unter einer gefälschten Identität an der Plattform partizipieren kann. Die Verifizierung dient der Identitätsfeststellung des Teilnehmers. Die Kontrolle des Zugangs ist eine zentrale Funktion, die der Betreiber gegenüber den Teilnehmern sicherstellen muss. Der administrative Aufwand fällt bei Bestandskunden entsprechend geringer aus als bei Neukunden.¹¹⁵⁴

4.2.1.2 Nachfrageseitige Marktteilnehmer

Der Zugang zur Nachfrageseite der Plattform ist offen auszugestalten und sollte möglichst keinen Restriktionen unterliegen, da die Teilnehmer der Nachfrageseite sowohl Kunden des Plattformbetreibers als auch Kunden der Anbieter, die die vom Kunden genutzten Dienstleistungen zur Verfügung stellen, sind.¹¹⁵⁵

¹¹⁵⁰ Vgl. Strietzel et al. (2018), S. 18.

¹¹⁵¹ Vgl. Giesen (2018), S. 26.

¹¹⁵² Vgl. Gorwa (2019), S. 863.

¹¹⁵³ Vgl. Buchholz / Bie (2019), S. 109.

¹¹⁵⁴ Vgl. Peters (2010), S. 174 f.

¹¹⁵⁵ Vgl. Baums (2015), S. 15.

Ein großer Kundenstamm auf der Nachfrageseite wirkt über die wechselseitigen Netzwerkexternalitäten fördernd auf das Interesse der Partizipation der Angebotsseite.¹¹⁵⁶ Für den Betreiber der Plattform ist daher wichtig, möglichst viele Teilnehmer auf der Nachfrageseite zu akquirieren. Durch eine einfache Angebotsgestaltung wird sichergestellt, dass sich die Nachfrager auf der Plattform zurechtfinden und die Möglichkeiten des digitalen Angebots in Anspruch nehmen.¹¹⁵⁷ Zugleich muss die Echtheit des Marktteilnehmers durch eine schnelle Verifizierung sichergestellt werden. Primäre Zielgruppe für die Teilnahme auf der Nachfrageseite sind Privatkunden. Durch die Akquisition von Bestandskunden für die Teilnahme an der Plattform kann der Betreiber eine Basis aufbauen, die dem weiteren Wachstum dient.¹¹⁵⁸

Die Veränderungen im Kundenverhalten zeigen, dass insbesondere in der Gruppe der Digital Natives und Digital Immigrants ein zunehmender Relevanzverlust des persönlichen Vertriebs bei standardisierten Produkten stattfindet. Um den persönlichen Kontakt halten zu können, müssen Universalbanken ihr Angebot spezifisch auch auf diese Gruppen ausrichten.¹¹⁵⁹ Dazu muss die Bank ihr Geschäftsmodell kontinuierlich weiterentwickeln und einen breiteren Nutzungskontext des Kunden einnehmen. Kunden nutzen in ihrem privaten Umfeld bereits Plattformen, auf denen verschiedene Dienstleistungen integriert sind, während das Bankgeschäft meist noch als isolierter und monolithischer Bereich wahrgenommen wird. Dies liegt auch darin begründet, dass Kunden höhere Anforderungen an Banken haben als an andere Dienstleister und das Vertrauen in den Interaktionspartner für sie von großer Bedeutung ist. Durch den Aufbau einer Plattformlösung für das Bankgeschäft können etablierte Banken die bestehende Vertrauensbeziehung nutzen und ihren Kunden einen Mehrwert bieten. Entscheidend ist dabei, dass die Plattform eine Alltagsrelevanz bei den Nutzern erhält und dadurch die Kundenbindung stärkt.¹¹⁶⁰

Der Betreiber sollte zudem das Ziel verfolgen, einziger Ansprechpartner des Kunden zu sein, ohne dass das gesamte Produktportfolio angeboten werden muss. Der Kunde muss in der Lage sein, sämtliche finanzbezogenen Dienstleistungen auf der Plattform abzuwickeln, sodass durch den Zugang zur Plattform keine weiteren Bankbeziehungen unterhalten werden müssen, da sämtliche Leistungen über die

¹¹⁵⁶ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 25 f.

¹¹⁵⁷ Vgl. Kollmann (2019), S. 609 f.

¹¹⁵⁸ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 22.

¹¹⁵⁹ Vgl. Paul et al. (2016), S. 635 f.

¹¹⁶⁰ Vgl. Neubacher (2019b), S. 2; Singh (2019), S. 30.

Plattform verfügbar sind.¹¹⁶¹ Der Betreiber fokussiert sich auf die Erbringung ausgewählter Dienstleistungen und trägt durch die Erweiterung des Kernangebots durch zusätzliche Anbieter zur Bedarfserfüllung der Kunden bei.¹¹⁶²

4.2.1.3 Angebotsseitige Marktteilnehmer

4.2.1.3.1 Verbundpartner und eigene Angebote

In seiner Rolle als Vermittler agiert der Plattformbetreiber zwischen den Teilnehmern der Angebotsseite und den Teilnehmern der Nachfrageseite. Welche Gruppen zur Angebotsseite zählen, ist nicht determiniert. So kann der Betreiber selber als Anbieter auftreten und das Portfolio an Bankdienstleistungen um Angebote von externen Partnern ergänzen.¹¹⁶³

Im Fokus der Plattform stehen sämtliche Bankdienstleistungen, deren Vertrieb über digitale Kanäle möglich ist. Speziell in der Startphase der Plattform sollte der Betreiber selber als Anbieter agieren, um die Teilnehmer der Nachfrageseite bedienen zu können. Grundsätzlich obliegt es dem Betreiber, ob er und seine Verbundpartner das gesamte Leistungsspektrum auf der Plattform erbringen oder bestimmte Leistungen auch oder nur von Drittanbietern erbracht werden.¹¹⁶⁴ Es ist jedoch sicherzustellen, dass die Teilnehmer der Nachfrageseite Zugriff auf sämtliche Leistungen haben, die sie für ihre finanziellen Bedürfnisse benötigen.¹¹⁶⁵

Der Plattformbetreiber kann die Strategie verfolgen, dass zum einen Produkte von Banken angeboten werden, mit denen der Betreiber kooperiert und zum anderen das Produktportfolio um Produkte ergänzt wird, die die Kooperationspartner nicht anbieten oder deren Erbringung nicht zu den Kernkompetenzen der Bank gehört.¹¹⁶⁶

Der bisher verfolgte Ansatz des Ausschließlichkeitsprinzips, der den Vertrieb eigener Leistungen und die der Verbundpartner vorsieht, ist durch die verstärkte Nutzung der IKT, der Möglichkeit der einfachen Vergleichbarkeit der Konditionen und der Preissensibilität der Kunden, nicht nachhaltig.¹¹⁶⁷

¹¹⁶¹ Vgl. Peters (2018), S. 28.

¹¹⁶² Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 134 f.

¹¹⁶³ Vgl. El Kherdali et al. (2018), S. 29.

¹¹⁶⁴ Vgl. Fuchs (2005), S. 179 ff.

¹¹⁶⁵ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 15.

¹¹⁶⁶ Vgl. Herr (2019), S. 3.

¹¹⁶⁷ Vgl. Schinnenburg (2003), S. 286.

4.2.1.3.2 Drittanbieter von Bankdienstleistungen

Zusätzlich ist eine Öffnung der Plattform für Drittanbieter möglich, um die Attraktivität für die Kunden zu steigern.¹¹⁶⁸ Der Betreiber stellt die notwendige Infrastruktur zur Verfügung, damit Dritte ihre Dienstleistungen über API auf der Plattform anbieten können. Dabei kommt dem Betreiber der Plattform die Aufgabe zu, ein optimales Matching zwischen den Nachfragern und den Anbietern zu gewährleisten.¹¹⁶⁹

Die Anbieteraktivierung für die Plattform verfolgt das Ziel, Anbieter für die Plattform zu gewinnen und diese langfristig zu binden. Aufgrund der Netzwerkexternalitäten ist der Nutzen einer Plattform aus Perspektive der Nachfrageseite von der Anzahl der partizipierenden Anbieter und von der Qualität und Aktualität des Angebots abhängig. Neben den eigenen Angeboten und denen von (Verbund-)partnern kann das Angebot um Leistungen von Drittanbietern ergänzt werden, die von (Verbund-)partnern nicht angeboten werden oder deren Erbringung nicht zu den Kernkompetenzen der Bank gehört.¹¹⁷⁰

Der Betreiber offeriert seinen Kunden durch die Öffnung der Plattform für Dritte ein breiteres Angebot an Dienstleistungen.¹¹⁷¹ Zugleich ermöglicht die Integration von Drittanbietern eine Verschlinkung des eigenen Leistungsspektrums. Über eine Ventillösung kann der Betreiber Dienstleistungen von Drittanbietern vermitteln. Die Ventillösung gewährleistet eine ganzheitliche Betreuung des Kunden und eignet sich zum Schutz der bestehenden Kundenbeziehung gegenüber Wettbewerbern.¹¹⁷² Die Bank bleibt im Besitz der Kundenschnittstelle, während der Drittanbieter die Dienstleistung erbringt. Für die Vermittlung erhält der Betreiber eine Provisionszahlung von den angeschlossenen Drittanbietern.¹¹⁷³ Wenn die Bank in definierten Bereichen Produkte von Drittanbietern vertreibt, kann dies die Kundenzufriedenheit steigern. Die Bank generiert dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Anbietern, die weiterhin das Ausschließlichkeitsprinzip nutzen.¹¹⁷⁴

¹¹⁶⁸ Vgl. Peters (2018), S. 28.

¹¹⁶⁹ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 10.

¹¹⁷⁰ Vgl. Herr (2019), S. 3.

¹¹⁷¹ Vgl. Judt / Klausegger (2020), S. 40.

¹¹⁷² Vgl. Schinnenburg (2003), S. 282. Eine Ventillösung im engeren Sinne kommt nur dann zum Einsatz, wenn das Bedienen des Kundenbedarfs im eigenen Unternehmen bzw. Verbund nicht möglich ist.

¹¹⁷³ Vgl. Schinnenburg (2003), S. 283.

¹¹⁷⁴ Vgl. Schinnenburg (2003), S. 286.

Bei der Integration der Leistungen von Drittanbietern muss sich die Bank entscheiden, ob die Dienstleistungen konkurrierend angeboten werden oder nur verfügbar sind, wenn die Bank diese nicht selber erbringt. Ein konkurrierendes Angebot kann dazu führen, dass etablierte Banken geneigt sind, ihre eigenen Dienstleistungen bevorzugt anzubieten.¹¹⁷⁵

Für die Kunden ermöglicht die Öffnung den Zugang zu verschiedenen Angeboten von unterschiedlichen Anbietern, sodass sie das für sie individuell optimale Angebot auswählen können.¹¹⁷⁶ Gerade vor dem Hintergrund des veränderten Nutzerverhaltens stellt die Integration von Drittanbietern eine Möglichkeit dar, die Kundenbeziehung zu halten, den Kundenbedarf abzudecken und sich als Kundenspezialist zu etablieren, der insbesondere bei standardisierten Bankdienstleistungen nicht die Konditionen bieten kann, die ein spezialisierter Dienstleister bietet.¹¹⁷⁷ Spezialisierte Institute weisen eine deutlich geringere CIR auf, sodass sie in der Lage sind, günstigere Angebote zu offerieren.¹¹⁷⁸

Ein Vorteil für beide Marktseiten ist die nicht mehr notwendige, gegenseitige Verifizierung. Diese übernimmt der Betreiber, sodass keine zusätzlichen Kosten für die Identifizierung anfallen. Die Position des vertrauensvollen Mittlers motiviert den Kunden, die Leistungen des Drittanbieters über die Plattform zu nutzen statt in direkter Interaktion mit diesem.¹¹⁷⁹

Für Drittanbieter eignet sich die Teilnahme an der Plattform aus verschiedenen Gründen. Zum einen ermöglicht die Teilnahme die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Durch die Bereitstellung ihrer Leistungen auf der Plattform können Kunden angesprochen werden, ohne selbst in die Kundenakquise investieren zu müssen. Drittanbieter profitieren von der Kundenbasis des Plattformbetreibers. Dies gilt insbesondere für spezialisierte Banken, die bisher nur über einen kleinen Kundestamm verfügen oder aufgrund ihres Geschäftsmodells nur begrenzten Zugang zu Kundengeldern haben. Da Plattformen in der digitalen Wirtschaft räumlich nicht beschränkt sind, können auch Anbieter aus dem Ausland ihre Produkte anbieten. Das Kundenerlebnis bleibt lokal, auch wenn die Anbieter auf der Plattform überregional oder international agieren.¹¹⁸⁰

¹¹⁷⁵ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 10.

¹¹⁷⁶ Vgl. Clement et al. (2019), S. 206; Sprenger (2017), S. 10.

¹¹⁷⁷ Vgl. Hornuf et al. (2018), S. 9; Singh (2019), S. 30.

¹¹⁷⁸ Vgl. Alt / Puschmann (2016), S. 31.

¹¹⁷⁹ Vgl. Roßbach / Ebner (2018), S. 29.

¹¹⁸⁰ Vgl. Judt / Klausegger (2020), S. 40; Sievers (2019a), S. 6.

Die Integration von Drittanbietern kann in Form eines Verrechnungskontos vorgenommen werden. Der Betreiber stellt den Drittanbietern die Daten zur Verfügung, die für die nachgefragte Bankdienstleistung von Relevanz sind. So wird sichergestellt, dass die datenschutzrechtlichen Vorgaben eingehalten werden.¹¹⁸¹ Wenn ein Kunde z. B. eine Geldanlage bei einem Drittanbieter tätigen möchte, werden die Zahlungen über das Verrechnungskonto abgewickelt. Das Kapital des Kunden wird treuhänderisch angelegt und nach Vertragsende zurückgezahlt. Der Kunde hat für die festgelegte Vertragsdauer keinen Zugriff auf das Kapital. Der Betreiber übernimmt die Transaktionsabwicklung mit der Drittbank. Die Zahlungen des Drittanbieters werden über das Verrechnungskonto abgewickelt. Das Verrechnungskonto dient nur für den Transfer zwischen dem Kundenkonto bei der Betreiberbank und dem Drittanbieter. Gemäß § 17 der DSGVO kann der Kunde nach Abschluss der Transaktion die Löschung seiner personenbezogenen Daten verlangen. Dadurch reicht die bestehende Verbindung zum Plattformbetreiber aus, um verschiedene Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, ohne dass langfristig Konten bei verschiedenen Anbietern unterhalten werden müssen.¹¹⁸²

Die Bank als Vermittler muss dabei sicherstellen, dass die Drittanbieter, an die die Kundengelder vermittelt werden, den eigenen Sicherheitsstandards entsprechen. Dies ist sowohl aus datenschutzrechtlicher Perspektive als auch aus monetärer Perspektive relevant. Eine Vermittlung ist z. B. nur zielführend, wenn das Kapital des Kunden gegen Ausfälle geschützt ist. Daher ist die Integration solcher Angebote vorrangig im Rechtsraum der Europäischen Union umsetzbar, da dort ein gemeinsames Einlagensicherungssystem implementiert ist.¹¹⁸³ Die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union gewährleisten, dass die Deckungssumme für die Gesamtheit der Einlagen desselben Einlegers auf 100.000 Euro festgesetzt sind, falls die Einlagen nicht verfügbar sind.¹¹⁸⁴ In der Richtlinie wird festgelegt, dass Einlagen sowohl Spar- als auch Festgeldeinlagen umfassen.¹¹⁸⁵ Zugleich dürfen nur Kreditinstitute

¹¹⁸¹ Vgl. Heiserowski (2019), S. 12.

¹¹⁸² Vgl. Art. 17 Abs. 1 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹¹⁸³ Vgl. RICHTLINIE 2014/49/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 16.04.2014 über Einlagensicherungssysteme (Neufassung).

¹¹⁸⁴ Vgl. Art. 6 Abs. 1 RICHTLINIE 2014/49/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 16.04.2014 über Einlagensicherungssysteme (Neufassung).

¹¹⁸⁵ Vgl. Art. 2 Abs. 3 RICHTLINIE 2014/49/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 16.04.2014 über Einlagensicherungssysteme (Neufassung).

Einlagen entgegennehmen, die Mitglied eines Einlagensicherungssystems sind, das in seinem Herkunftsmitgliedstaat amtlich anerkannt ist.¹¹⁸⁶

4.2.1.3.3 Branchenfremde Drittanbieter

Neben Bankdienstleistungen kann die Plattform auch durch zusätzliche Angebote von branchenfremden Drittanbietern ergänzt werden, um den Mehrwert für den Kunden zu steigern und zugleich die Kontaktfrequenz zwischen Kunde und Bank zu erhöhen.¹¹⁸⁷ Diese Leistungen sollten mit den bankeigenen Leistungen korrespondieren, damit der Kunde bei themenspezifischen Anliegen an die Bank gebunden und die Notwendigkeit reduziert wird, dass der Kunde auf Dienstleister außerhalb der Plattform zugreifen muss.¹¹⁸⁸ Über API können branchenfremde Drittanbieter an die Plattform angeschlossen werden. Zielführend ist dabei, dass es sich um Angebote handelt, die Komplementäre zu den angebotenen Bankdienstleistungen sind.¹¹⁸⁹

Komplementäre Leistungen, die einen direkten Bezug zu den auf der Plattform vertriebenen Bankdienstleistungen aufweisen, sind z. B. Leistungen rund um den Erwerb einer Immobilie oder eines Autos. Knapp die Hälfte der Kunden sieht einen Bedarf darin, dass die Bank sie auch beim Erwerb von bankfremden Produkten wie dem Immobilien- oder Automobilkauf unterstützt. Der Kunde kann im Anschluss an die Immobilienfinanzierung die Plattform nutzen, um Zugang zu Komplementärleistungen zu erhalten.¹¹⁹⁰ Ähnlich groß ist der Anteil bei transaktionsbezogenen Dienstleistungen, wie z. B. passenden Versicherungsprodukten oder die Unterstützung bei Verkäufen oder Vertragsabschlüssen. Banken können in diesem Kontext durch Integration von Drittanbietern nützliche Hilfestellungen leisten.¹¹⁹¹ Da komplementäre Leistungen optionale Güter sind, verändert sich das Marktpotenzial für Bankdienstleistungen auf der Plattform nicht, sie können sich jedoch positiv auf den Nutzen für die Teilnehmer der Nachfrageseite auswirken.¹¹⁹²

¹¹⁸⁶ Vgl. Art. 4 Abs. 3 RICHTLINIE 2014/49/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 16.04.2014 über Einlagensicherungssysteme (Neufassung).

¹¹⁸⁷ Vgl. Singh (2019), S. 29.

¹¹⁸⁸ Vgl. Strietzel et al. (2018), S. 18.

¹¹⁸⁹ Vgl. Jovanović / Voigt (2016), S. 121; Strietzel et al. (2018), S. 18.

¹¹⁹⁰ Vgl. Disselkamp (2019), S. 476.

¹¹⁹¹ Vgl. Wunderlich (2017), S. 28.

¹¹⁹² Vgl. Ondrus et al. (2015), S. 263.

Durch die Integration von bankfremden Dienstleistungen erzeugt der Betreiber wechselseitige Netzwerkexternalitäten, da der Nutzen für die Nachfrager mit zunehmendem Anteil von komplementären Anbietern steigt.¹¹⁹³ Über die digitale Plattform ist das Potenzial der anzusprechenden Kunden deutlich umfangreicher, sodass dies eine reichweitenstarke Ergänzung für branchenfremde Drittanbieter sein kann. Da die Teilnehmer der Nachfrageseite den potenziellen Markt eines Komplementärs definieren, werden Komplementäre von Plattformen angezogen, die eine große installierte Basis aufweisen.¹¹⁹⁴ Für die Bank stellt die Integration eine zusätzliche Möglichkeit zur Generierung von Provisionserträgen dar.¹¹⁹⁵

Der Aufbau einer eigenen Plattform bietet speziell regional tätigen Universalbanken die Möglichkeit, als Netzwerker in der Region zu fungieren und durch Integration bankfremder Dienstleistungen einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen. Sie verfügen aufgrund der Kenntnis der regionalen Spezifika über Wettbewerbsvorteile. Des Weiteren bietet die teilweise starke regionale Verankerung Differenzierungsmerkmale.¹¹⁹⁶

Ein geeignetes Bedarfsfeld zur Integration von Drittanbietern stellt der Bereich „Bauen und Wohnen“ dar. Die Bank als Betreiber kann über Kooperationen mit Komplementären die Wertschöpfung über den gesamten Lebenszyklus begleiten und Dienstleistungen in diesem Bedarfsfeld vermitteln.¹¹⁹⁷ Bei der Akquisition von Anbietern weisen Universalbanken Vorteile gegenüber potenziellen Wettbewerbern auf, da insbesondere die regional tätigen Institute mit den lokalen Handwerksbetrieben gut vernetzt sind. Sie verfügen bereits über langjährige Beziehungen zu einer Vielzahl von potenziellen, branchenfremden Marktteilnehmern.¹¹⁹⁸

Dies zeigt sich unter anderem dadurch, dass der Großteil der ausgegebenen Kredite von Universalbanken an Handwerksbetriebe und hier speziell von öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Instituten begeben wird. Der Anteil der Sparkassen liegt in 2020 bei 69 Prozent aller vergebenen Kredite, der Anteil der Kreditgenossenschaften bei über 12 Prozent und der Anteil der privatrechtlichen Banken bei ca. 6 Prozent. Der Anteil der regional tätigen Institute liegt im Zeitraum von 2010

¹¹⁹³ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 17.

¹¹⁹⁴ Vgl. Suarez / Kirtley (2012), S. 36.

¹¹⁹⁵ Vgl. Meisner (2017), S. 42.

¹¹⁹⁶ Vgl. Wittkowski (2019), S. 2.

¹¹⁹⁷ Vgl. Strucken / Drummer (2019), S. 61.

¹¹⁹⁸ Vgl. Judt / Klausegger (2020), S. 39 f.

bis 2020 durchgehend bei über 80 Prozent der vergebenen Kredite an das Handwerk.¹¹⁹⁹ Auch die Kreditvergabe an Soloselbstständige erfolgt überwiegend durch Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die einen Anteil von 40 Prozent resp. 34 Prozent aufweisen, während der Anteil privatrechtlicher Banken bei 28 Prozent liegt.¹²⁰⁰ Knapp 40 Prozent der Handwerksbetriebe sind Soloselbstständige.¹²⁰¹

Die Kreditvergabesituation an das Baugewerbe weist ähnliche Charakteristika auf. Auch hier ist der Anteil der vergebenen Kredite der öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Institute signifikant. Der Marktanteil ist im Zeitraum von 2010 bis 2020 kontinuierlich gestiegen und liegt in 2020 bei über 69 Prozent. Dabei entfallen fast 42 Prozent auf die Sparkassen und 27,5 Prozent auf die Genossenschaftsbanken. Der Anteil der privatrechtlichen Institute beträgt ca. 21 Prozent.¹²⁰²

Die prozentualen Anteile der vergebenen Kreditvolumina geben zwar keinen genauen Aufschluss über die korrekte prozentuale Verteilung der Kunden auf die einzelnen Bankengruppen. Es ist jedoch von einer positiven Korrelation zwischen den Kreditvolumina und der absoluten Kundenzahl auszugehen. Daher zeigt sich, dass die regional tätigen Institute über eine gute Wettbewerbsposition verfügen, um Anbieter für bankfremde Leistungen aus den Kundengruppen der Handwerker, Soloselbstständigen und dem Baugewerbe zu akquirieren, da sie über den Großteil der Geschäftsbeziehungen zu diesen verfügen.

Die Teilnahme an der Plattform eröffnet für die Handwerksbetriebe die Möglichkeit, einen einfachen Zugang zu verifizierten Kunden zu erhalten. Dadurch können neue Kundenkreise akquiriert werden. Speziell für junge Betriebe, die noch über einen kleinen Kundenstamm verfügen, eröffnet die Partizipation an der Plattform die Möglichkeit, neue Kunden zu gewinnen.¹²⁰³ Zudem ermöglicht die Teilnahme an der Plattform die Reduzierung der Marketingaktivitäten, da sie Zugang zu Kunden über die Plattform haben.¹²⁰⁴

Der Markt für Dienstleistungen des Handwerks ist kleinteilig und für Verbraucher oft intransparent, sodass eine digitale Plattform die Transparenz steigern kann, indem sie das Matching zwischen Handwerker und Kunde erleichtert. Zudem weist der Umsatz über digitale Plattformen im Handwerk noch Wachstumspotenziale

¹¹⁹⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2020c), S. 1.

¹²⁰⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2020d), S. 1.

¹²⁰¹ Vgl. Haverkamp (2019), S. 1.

¹²⁰² Vgl. Deutsche Bundesbank (2020b), S. 1.

¹²⁰³ Vgl. Fredriksen / Runst (2016), S. 15.

¹²⁰⁴ Vgl. Sommer (2019), S. 1.

auf.¹²⁰⁵ Durch die Teilnahme an der Plattform passen sich die Betriebe an den veränderten Kundenbedarf an. Kunden sehen den Kontakt über digitale Kanäle zunehmend als neuen Standard.¹²⁰⁶

Neben den Vorteilen des Zugangs zu neuen Kunden bietet die Plattform die Möglichkeit einer Absicherung gegen Forderungsausfälle, sodass sich die Betriebe auf ihr Kerngeschäft fokussieren können. Wenn die Forderungsausfälle eines Betriebs auf mehr als ein Prozent des Umsatzes ansteigen, wird die finanzielle Situation für den betroffenen Betrieb kritisch.¹²⁰⁷ In 2019 gaben fast 17 Prozent der Handwerksunternehmen im Bauhauptgewerbe und knapp 10 Prozent im Ausbauhandwerk an, dass dieser Wert überschritten wurde. Es zeigt sich, dass die Forderungsausfälle abhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sind und eine Schwächung der Konjunktur die Zahlungsmoral negativ und die Zunahme der Forderungsausfälle positiv beeinflusst.¹²⁰⁸ Zwar haben die Betriebe die Möglichkeit, eine gebührenpflichtige Vermögensauskunft einzuholen, diese geht jedoch stets auch mit einem erhöhten persönlichen Aufwand einher. Eine Bankauskunft von Privatkunden können Betriebe nur unter deren Zustimmung einholen. Zusätzlich müssen sie eine Gebühr entrichten.

Der Betreiber der Plattform kann ein gewisses Maß an Sicherheit bieten. Zum einen verifiziert der Betreiber die Echtheit des Kunden gegenüber dem Handwerksbetrieb und zum anderen besteht die Möglichkeit, dass die Bank die Zahlungsfähigkeit bzw. die zugestandene Finanzierung bestätigt.¹²⁰⁹ Zudem ist die Zahlungstransaktion zwischen Dienstleister und Kunde friktionslos durchführbar, da beide Marktseiten auf der Plattform mit der Betreiberbank vernetzt sind.¹²¹⁰ Ein aktives Eingreifen in den Zahlungsprozess ist seitens des Plattformbetreibers zu vermeiden, da ein solches Verhalten Einfluss auf die Bewertung einer marktbeherrschenden Stellung hat. Wenn der Betreiber z. B. Zahlungen zwischen der Angebots- und Nachfrageseite zurückhält, greift er aktiv in den Zahlungsprozess ein und ist aus wettbewerbsrechtlicher Perspektive nicht mehr nur Vermittler zwischen den beiden Marktseiten.¹²¹¹

¹²⁰⁵ Vgl. Sommer (2018), S. 1.

¹²⁰⁶ Vgl. Sommer / Kittnar (2019), S. 1.

¹²⁰⁷ Vgl. Lotze / Fröhlich (2014), S. 1.

¹²⁰⁸ Vgl. Creditreform Wirtschaftsforschung (2020), S. 20.

¹²⁰⁹ Vgl. Erichsen (2015), S. 1.

¹²¹⁰ Vgl. Dapp (2015b), S. 61.

¹²¹¹ Vgl. Domurath (2016), S. 14; Research group on the Law of Digital Services (2016), S. 168; dazu ausführlich Kapitel 4.1.1.2.

Durch den Aufbau eines Bewertungssystems kann die Bank eine zusätzliche Form der Zertifizierung implementieren. Häufig weisen Online-Bewertungssysteme das Problem auf, dass automatisierte Bewertungen systematisch und nicht nachvollziehbar manipuliert werden. Die Bank als Betreiber der Plattform kann hingegen sicherstellen, dass nur tatsächlich getätigte Transaktionen zwischen der Angebots- und Nachfrageseite bewertet werden dürfen. Eine Manipulation durch automatisierte Bewertungen wird so vermieden.¹²¹² Für die teilnehmenden Betriebe kann ein Bewertungssystem sowohl positiv als auch negativ sein. Einerseits führen gute Bewertungen dazu, dass potenzielle Kunden auf die Dienstleistungen aufmerksam werden, andererseits besteht die Gefahr, dass einzelne Betriebe aufgrund einer schlechten Reputation keine relevante Rolle auf der Plattform einnehmen.¹²¹³

Neben den Vorteilen, die die Partizipation für die Betriebe mit sich bringt, gilt es zu berücksichtigen, dass die Attraktivität für die Teilnehmer der Angebotsseite in Abhängigkeit von den Wettbewerbern auf der Plattform abnimmt und sich ein stärkerer Wettbewerb auf die generierbaren Preise auswirkt.¹²¹⁴

Mit zunehmendem Wachstum kann die Plattform auch in weiteren Bedarfsfeldern Dienstleistungen von Drittanbietern integrieren. Analog zur Umsetzung der Vorgaben gemäß PSD 2 kann ein KID auch für Versicherungsleistungen implementiert werden. Der Betreiber kann sich als KID für Versicherungsprodukte zertifizieren lassen und dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen stiften, indem dieser eine detaillierte Übersicht über seine Versicherungsverträge erhält, so wie es die KID bei Konten bei verschiedenen Banken bereits ermöglichen.¹²¹⁵ Der Anteil der Kunden, die sich vorstellen können, ihre Versicherungsangelegenheiten über das Online Banking abzuwickeln, steigt sukzessive, sodass sich dies bereits jeder zweite Kunde vorstellen kann.¹²¹⁶ Durch die Integration von Komplementärleistungen ist es dem Betreiber möglich, verschiedene Themenfelder ganzheitlich abzudecken. So können auf der Plattform angebotene Vorsorgeprodukte z. B. mit einem Versicherungsangebot eines Drittanbieters kombiniert werden.¹²¹⁷

Auch die Integration von Mietwagenanbietern, Reisebüros oder lokalen Einzelhändlern stellen Möglichkeiten einer weiteren Vergrößerung der Plattform dar. Einen Mehrwert für den Kunden stellen vor allem Angebote mit regionalem Bezug

¹²¹² Vgl. Leyer / Hirzel (2018), S. 38.

¹²¹³ Vgl. Fredriksen / Runst (2016), S. 1.

¹²¹⁴ Vgl. Fredriksen / Runst (2016), S. 1.

¹²¹⁵ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2019b), S. 25.

¹²¹⁶ Vgl. Berg (2019), S. 16.

¹²¹⁷ Vgl. Strietzel et al. (2018), S. 19.

dar.¹²¹⁸ Je größer das Dienstleistungsangebot der Plattform ist, desto größer ist der wahrgenommene Nutzen der Nachfrageseite. Zugleich erhöht sich durch die getätigten Transaktionen die Menge der Daten, anhand derer die Bedürfnisse der Kunden bedient werden können.¹²¹⁹

4.2.2 Launch einer digitalen Plattform

4.2.2.1 Ansätze zur Akquisition der Teilnehmer

4.2.2.1.1 Die Diffusionstheorie auf digitalen Plattformen

Die Identifizierung potenzieller Teilnehmer auf der Angebots- und Nachfrageseite bildet die Grundlage zur Akquisition ebendieser. Die Teilnehmerakquisition verfolgt das Ziel, Anbieter und Nachfrager für die Plattform zu gewinnen, um zwischen beiden Seiten eine Interaktion zu ermöglichen. Die Kundengewinnung ist abhängig von der Kommunikationsstrategie des Plattformbetreibers. Insbesondere in der Phase vor und während des Launchs der Plattform ist ein erhöhtes Werbeaufkommen sinnvoll, um das Erreichen einer kritischen Masse sicherzustellen.¹²²⁰ Die durchgeführten Maßnahmen müssen auf die potenziellen Teilnehmer ausgerichtet sein und im Rahmen der zulässigen werblichen Kundenansprache erfolgen.

Der Betreiber der Plattform muss die Teilnehmer akquirieren, die für den Aufbau und das Bestehen der Plattform von primärem Wert sind und diese Seite im Ökosystem subventionieren. Diese Teilnehmer können durch monetäre und nicht-monetäre Anreize gewonnen werden.¹²²¹ Speziell zum Start einer Plattform ist es sinnvoll, eine Penetrationsstrategie zu wählen und Zugangsanreize zu fördern. Die Preise zur Teilnahme und Interaktion werden zu Beginn und für einen begrenzten Zeitraum niedrig angesetzt, um möglichst viele potenzielle Teilnehmer davon zu überzeugen, an der Plattform zu partizipieren.¹²²²

Für die Akquisition von Teilnehmern sind verschiedene Ansätze relevant. Zum einen kann die Diffusionstheorie¹²²³ eine Indikation geben, wie sich die Teilnehmer-

¹²¹⁸ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2019b), S. 25.

¹²¹⁹ Vgl. Lunn (2016), S. 242.

¹²²⁰ Vgl. Kollmann (2019), S. 605.

¹²²¹ Vgl. Evans (2009), S. 103; Parker / van Alstyne (2012), S. 8.

¹²²² Vgl. Kollmann (2019), S. 607; Parker et al. (2016), S. 81 f.

¹²²³ Die Diffusionstheorie untersucht, wie, weshalb und in welchem Zeitraum sich Innovationen verbreiten, vgl. Rogers (2003), S. 21. Digitale Plattformen stellen gesamtwirtschaftlich betrachtet keine Innovation dar, vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020a), S. 1. Wie

zahlen einer Plattform entwickeln und welche Teilnehmer potenziell akquiriert werden müssen, um ein Wachstum der Plattform zu ermöglichen. Die Diffusionstheorie umfasst die Konzepte der Adoption und der Diffusion und ist auf Mikro- und Makroebene darstellbar. Auf der Mikroebene bezieht sich die Diffusionsforschung auf die Adoption eines einzelnen Nutzers, während die Makroebene die Verbreitung in verschiedenen Zielgruppen in den Vordergrund der Untersuchungen stellt.¹²²⁴ Die Diffusion bildet die Aggregation der individuellen Entscheidungen vom ersten bis zum theoretisch letzten Nutzer in einem sozialen System ab.¹²²⁵

Die Entscheidung, ob ein Teilnehmer an der Plattform partizipieren möchte, folgt gemäß der Diffusionstheorie einem mehrstufigen Prozess. In der ersten Phase erlangt der Teilnehmer Kenntnis von der Existenz der Plattform und ein Verständnis für deren Funktionsweise. Dabei wird differenziert zwischen dem Wissen über die Existenz der Plattform, dem grundlegenden Verständnis ihrer Funktionsweise und dem Verständnis über tieferliegende Prozesse. Für die Adoption ist das Verständnis der Funktionsweise der Plattform notwendig.¹²²⁶

In der zweiten Phase entwickelt ein Teilnehmer eine Einstellung gegenüber der Plattform. Auf individueller Ebene findet eine Abwägung des Für und Wider der Adoption statt. Dabei muss eine positive Einstellung nicht zwingend zu einer Adoption führen. Die relevanten Eigenschaften, die die Einstellung beeinflussen, beziehen sich auf den relativen Vorteil, die Kompatibilität, die Komplexität, die Erprobbarkeit und die Kommunizierbarkeit.¹²²⁷

Die Nutzung der Plattform muss einen relativen Vorteil generieren, der sich in ökonomischen Vorteilen, Sozialprestige und Nutzen der Anwendung ausdrückt und als Gradmesser für die subjektive Beurteilung der Plattform gilt. Eine digitale Plattform generiert einen relativen Vorteil durch zusätzliche Bequemlichkeit in Form der Aufhebung von zeitlichen und räumlichen Beschränkungen und der Kosten-

in Kapitel 3.3.3 dargestellt, ist der Ausbaustand digitaler Plattformen in der Bankenbranche jedoch wenig ausgeprägt. Der Aufbau und die Implementierung einer digitalen Plattform weist aus Perspektive des einzelnen Instituts Parallelen zur Verbreitung einer Innovation auf. Unter der Annahme, dass der Betreiber die Plattform als neues „Produkt“ offeriert, ist auch eine diffusionstheoretische Untersuchung der Teilnahme an der Plattform möglich, vgl. Kollmann / Stöckmann (2008), S. 45. Die Diffusionstheorie kann daher wertvolle Implikationen für die Akquisition von Teilnehmern auf digitalen Plattformen bieten, vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019), S. 48; Kollmann (2019), S. 586 ff.

¹²²⁴ Vgl. Rogers (2003), S. 36.

¹²²⁵ Vgl. Clement et al. (2019), S. 223.

¹²²⁶ Vgl. Rogers (2003), S. 172 f.

¹²²⁷ Vgl. Rogers (2003), S. 177 ff.

und Zeitersparnis für die Teilnehmer.¹²²⁸ Der relative Vorteil ist die Eigenschaft, der die größte Bedeutung beigemessen wird.¹²²⁹

Die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme an der Nutzung der Plattform steigt, wenn diese kompatibel mit den Wertvorstellungen und Bedürfnissen des Teilnehmers ist. Je geringer die Veränderung ist, die mit der Nutzung der Plattform einhergeht, desto größer ist die Akzeptanz zur Nutzung. Für Bankkunden, die bereits die Online-Banking-Funktionen nutzen, ist die Veränderung, die mit der Nutzung einer digitalen Plattform einhergeht, geringer als für Kunden, die diese Funktionen bisher nicht genutzt haben.¹²³⁰

Die Wahrscheinlichkeit der Nutzung der Plattform ist zudem von der Komplexität abhängig und steht in negativem Zusammenhang zu dieser. Der Lernaufwand, die Funktionsweise der Plattform zu verstehen, wirkt sich negativ auf die Adoptionswahrscheinlichkeit aus. Je intuitiver die Plattform gestaltet ist, desto wahrscheinlicher wird sie von den Teilnehmern genutzt.¹²³¹

Wenn die Plattform vor der Nutzung getestet werden kann, sinkt die von den Teilnehmern wahrgenommene Unsicherheit. Auch die Kommunizierbarkeit fördert die Wahrscheinlichkeit der Adoption. Wenn die Ergebnisse der Plattformnutzung kommunizierbar sind, steigt die Wahrscheinlichkeit der Adoption durch weitere Nutzer.¹²³²

Erst in der dritten Phase wird die Entscheidung zur Nutzung getroffen. Wird die Teilnahme an der Plattform abgelehnt, ist eine Unterscheidung in aktive und passive Ablehnung möglich. Eine aktive Ablehnung stellt das Resultat einer sorgfältigen Abwägung dar, während bei der passiven Ablehnung die Adoption nie in Erwägung gezogen wurde.¹²³³ Bei einer Ablehnung kann der Prozess der Entscheidungsfindung bei einem späteren wiederholten Durchlaufen des Adoptionsprozesses aufgrund eines veränderten Kenntnisstands über die Plattform zu einer positiven Entscheidung führen.¹²³⁴

¹²²⁸ Vgl. Kalaiarasi / Srividya (2013), S. 102.

¹²²⁹ Vgl. Schmidt (2009), S. 22.

¹²³⁰ Vgl. Laukkanen et al. (2008), S. 449 ff.

¹²³¹ Vgl. Kalaiarasi / Srividya (2013), S. 104.

¹²³² Vgl. Rogers (2003), S. 177 ff.

¹²³³ Vgl. Rogers (2003), S. 178.

¹²³⁴ Vgl. Schmidt (2009), S. 26.

Die vierte Phase stellt die tatsächliche Verwendung der Plattform dar. In dieser Phase kann auch eine Re-Invention stattfinden, die eine Veränderung der Plattform im Zuge der Adoption und Implementierung durch die Nutzer beschreibt. Werden Unzulänglichkeiten nicht behoben, kann dies die weitere Nutzung der Plattform verhindern. Ein höherer Grad der Re-Invention fördert die Adoptionsrate und geht mit einer größeren Nachhaltigkeit der Nutzung der Plattform einher. Je flexibler die Plattform die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer bedienen kann, desto mehr Teilnehmer werden von ihr angesprochen.¹²³⁵

In der fünften Phase sucht der Marktteilnehmer nach Informationen, die seine Adoptionsentscheidung stützen. Dabei wird versucht, Widersprüche im Denken und Handeln zu vermeiden, also Dissonanzen zu reduzieren. Daher wird unterbewusst nach Informationen gesucht, die die Entscheidung bestärken. In dieser Phase wird zwischen der Fortsetzung der Adoption oder der Ablösung entschieden. Eine Ablösung findet statt, wenn der Marktteilnehmer die Plattform durch eine neue Innovation ersetzt oder Ernüchterung einsetzt, da die Nutzung als enttäuschend empfunden wird. Hohe Wachstumsraten der Plattform und eine große Produktauswahl stärken die Adoptionsentscheidung der Teilnehmer. Individuen, die sich erst spät für die Teilnahme an der Plattform entscheiden, neigen dabei eher zum Verlassen der Plattform als frühe Übernehmer.¹²³⁶

Für den Diffusionsprozess sind die Kommunikationskanäle, der zeitliche Verlauf, die Innovation und das soziale System, in dem die Diffusion abläuft, von Relevanz. Die Kommunikationskanäle befassen sich mit der Weitergabe und dem Austausch von Informationen und der Rolle von interpersonalen Kanälen und Massenmedien. Während Massenmedien für allgemeine Informationen geeignet sind, bieten sich interpersonale Kanäle dafür an, eine entscheidungsrelevante Überzeugung zu erlangen, da die Akteure sich kennen und intensiven Einfluss aufeinander nehmen können.¹²³⁷ Der zeitliche Verlauf betrachtet die Entwicklung von den Anfängen bis hin zur Reife der Plattform und umfasst die verschiedenen Phasen der Meinungsbildung in Bezug auf die Plattform.¹²³⁸ Die Eigenschaften thematisieren die Vorteile, die mit der Nutzung der Plattform einher gehen. Das soziale System betrachtet die

¹²³⁵ Vgl. Rogers (2003), S. 183; Roßnagel (2009), S. 25.

¹²³⁶ Vgl. Rogers (2003), S. 190 f.

¹²³⁷ Vgl. Rogers (2003), S. 18.

¹²³⁸ Vgl. Rogers (2003), S. 20.

Entwicklung in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Strukturen und regionalspezifischen Normen.¹²³⁹

Auf der Makroebene untersucht die Diffusionsforschung die Verbreitung in einer bestimmten sozialen Gruppe. Nicht alle Mitglieder einer sozialen Gruppe werden zur gleichen Zeit ein Interesse an der Teilnahme an der Plattform haben. Sie erfahren zu unterschiedlichen Zeitpunkten von ihrer Existenz und auch die Adoptionsgeschwindigkeit der verschiedenen Teilnehmer variiert.¹²⁴⁰ Daher lassen sich die potenziellen Teilnehmer in unterschiedliche Adopterkategorien segmentieren. Zu unterscheiden sind die Innovatoren, die frühen Übernehmer, die frühe und späte Mehrheit sowie die Nachzügler. Der Prozess der Diffusion ist entscheidend davon abhängig, wie die Persönlichkeitsstruktur und die sozialen Positionen der Schlüsselpersonen sind. Nicht alle Mitglieder sozialer Systeme haben die gleiche Chance auf Einflussnahme, daher ist es bei der Einführung der Plattform wichtig, die Mitglieder mit besonders großem Einfluss zu überzeugen.¹²⁴¹

Die Gruppe der Innovatoren umfasst die ersten 2,5 Prozent der Nutzer. Innovatoren sind meist jung, zeichnen sich durch eine hohe Risikobereitschaft aus und verfügen in der Regel über eine Vielzahl von verstreuten Kontakten. Sie sind so in der Lage, neue Ideen in das eigene soziale System zu integrieren. Sie weisen tendenziell einen höheren Bildungsstand auf und verfügen über ein komplexes technisches Wissen. Sie weisen auch einen höheren sozio-ökonomischen Status auf und nutzen massenmediale und interpersonale Kommunikationskanäle stärker.¹²⁴²

Die frühen Übernehmer sind stärker als die Innovatoren in das lokale soziale System integriert und spielen daher eine Schlüsselrolle im Prozess der Diffusion. Sie dienen der Stimulierung der Diffusionsgeschwindigkeit und stellen 13,5 Prozent der Nutzer dar.¹²⁴³ In der Gruppe der Innovatoren und insbesondere der Gruppe der frühen Übernehmer sind Meinungsführer, also Personen, die einen großen Einfluss auf das Verhalten und die Einstellungen ihrer Mitmenschen ausüben, meist überproportional stark vertreten. Sie dienen in ihrem sozialen Umfeld als Vergleichspersonen, verbreiten ihre Erfahrungen mit der Innovation und treiben so den Diffusionsprozess an.¹²⁴⁴ Frühe Übernehmer haben in ihrem Sozialsystem oftmals den

¹²³⁹ Vgl. Rogers (2003), S. 36.

¹²⁴⁰ Vgl. Roßnagel (2009), S. 33.

¹²⁴¹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 220.

¹²⁴² Vgl. Rogers (2003), S. 282 f.; Schmidt (2009), S. 28.

¹²⁴³ Vgl. Rogers (2003), S. 283; Schmidt (2009), S. 28.

¹²⁴⁴ Vgl. Schenk (2012), S. 418.

Stellenwert eines Vorbilds, sodass sie zu einer größeren Akzeptanz einer Innovation beitragen können.¹²⁴⁵ In der Anfangsphase des Aufbaus der Plattform muss sich die Kommunikation an den Interessen der Innovatoren und frühen Übernehmer orientieren, damit diese den Nutzen der Plattform kommunizieren und weitere Teilnehmer für die Plattform akquirieren. Das Werben neuer Plattformteilnehmer kann auch durch das Setzen monetärer Anreize gefördert werden.¹²⁴⁶

Der Übergang zwischen der Gruppe der frühen Übernehmer und der Gruppe der frühen Mehrheit ist durch das Erreichen der kritischen Masse gekennzeichnet. Die Gruppe der frühen Mehrheit orientiert sich an den Erfahrungen der frühen Übernehmer. Folglich muss der Betreiber sicherstellen, dass die Gruppe der frühen Übernehmer Vertrauen in die Plattform hat, damit sie dieses gegenüber potenziellen Adoptierenden kommuniziert. Bei mangelndem Vertrauen oder einem zu langsamen Wachstum verlieren die frühen Übernehmer sukzessive das Interesse an der Plattform. Gelingt es jedoch, die frühe Mehrheit von der Nutzung zu überzeugen, stellt sich eine kritische Masse ein und das Wachstum der Plattform beschleunigt sich.¹²⁴⁷

Die Gruppe der frühen Mehrheit umfasst knapp 34 Prozent der Nutzer. Im Vergleich zu den frühen Übernehmern zählt diese Gruppe nicht zu den Meinungsführern, verfügt jedoch über eine Vielzahl an sozialen Kontakten, sodass eine weitere Verbreitung der Plattform begünstigt wird.¹²⁴⁸

Die späte Mehrheit umfasst weitere 34 Prozent der Nutzer. Diese Gruppe ist bei der Nutzung der Plattform eher zurückhaltend und übernimmt diese erst, wenn der wirtschaftliche oder soziale Druck dies bedingt. Die Individuen dieser Gruppe gelten als risikoavers und akzeptieren nur wenig Unsicherheit.¹²⁴⁹ Für sie ist der persönliche Kontakt zur Bank sehr wichtig, sodass die Akzeptanz zur Nutzung von digitalen Angeboten stark gehemmt ist.¹²⁵⁰

¹²⁴⁵ Vgl. Rogers (2003), S. 283.

¹²⁴⁶ Vgl. Parker et al. (2016), S. 104.

¹²⁴⁷ Vgl. Evans (2009), S. 113 f.

¹²⁴⁸ Vgl. Rogers (2003), S. 283 f.

¹²⁴⁹ Vgl. Rogers (2003), S. 284.

¹²⁵⁰ Vgl. Laukkanen et al. (2008), S. 449 ff.

Die Nachzügler umfassen die letzten 16 Prozent eines sozialen Systems. Sie sind grundsätzlich misstrauisch gegenüber Innovationen, sind eher vergangenheitsorientiert und sind wenig vernetzt.¹²⁵¹ Sie werden nur dann an der Plattform teilnehmen, wenn ihnen keine Alternative bleibt.¹²⁵²

Die Prozentzahlen je Gruppe sind idealtypisch an die Normalverteilung angelehnt, der tatsächliche Diffusionsprozess findet abweichend von diesen Werten statt, da die frühen und späten Übernehmer in der Regel etwas zögerlicher agieren und die Funktion daher linksschief verläuft.¹²⁵³ Der Verlauf des Diffusionsprozesses entspricht einer charakteristischen S-Kurve. Die Steigung ist zu Beginn des Prozesses gering und steigt mit dem Erreichen der kritischen Masse stark an. Wenn die kritische Masse erreicht ist, verbreitet sich die Nutzung der Plattform weiter und flacht gegen Ende des Diffusionsprozesses ab.¹²⁵⁴

Das Adoptionsverhalten einer digitalen Plattform kann in Analogie zu dem Verhalten bei Einführung des Online Bankings betrachtet werden. Bisherige Forschungen zeigen, dass die Nutzung des Online Bankings neben den Innovationsattributen aus der Diffusionsforschung auch durch die damit verbundenen Risiken beeinflusst wird.¹²⁵⁵ Wesentliche Risiken sind die potenziellen Verluste in Folge einer betrügerischen Aktivität und die Verletzung der Privatsphäre.¹²⁵⁶ Der Betreiber muss den Schutz und die Sicherheit der personenbezogenen Daten gewährleisten, um diese Risiken zu reduzieren. Wenn die potenziellen Nutzer von der Sicherheit und dem Schutz ihrer Daten überzeugt sind, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Plattform nutzen.¹²⁵⁷ Hinzu kommt, dass die Nutzung von digitalen Bankdienstleistungen abhängig von der Risikoaversion der Teilnehmer ist. Je risikoscheuer ein Verbraucher sich selbst einschätzt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er digitale Bankdienstleistungen nutzt.¹²⁵⁸

Außerdem zeigt sich, dass das Online Banking von Kunden genutzt wird, die eine größere Nachfrage nach Bankdienstleistungen aufweisen und die Wert auf eine

¹²⁵¹ Vgl. Rogers (2003), S. 284 f.

¹²⁵² Vgl. Yousafzai / Yani-de-Soriano (2012), S. 62 f.

¹²⁵³ Vgl. Clement et al. (2019), S. 221.

¹²⁵⁴ Vgl. Rogers (2003), S. 36.

¹²⁵⁵ Vgl. Lee (2009), S. 138 f.; Kalaiarasi / Srividya (2013), S. 108.

¹²⁵⁶ Vgl. Featherman / Pavlou (2009), S. 455.

¹²⁵⁷ Vgl. Kalaiarasi / Srividya (2013), S. 104.

¹²⁵⁸ Vgl. Bauer / Hein (2006), S. 1724.

hohe Effizienz legen. Beide Elemente sind anhand der Transaktionsdaten der Kunden messbar und für die Ausgestaltung der Akquisition geeignet.¹²⁵⁹

Eine Etablierung der Plattform ist erst dann möglich, wenn eine kritische Masse erreicht ist, da die Plattform erst mit Überschreiten dieser in eine Phase der Stabilität übergeht. Die Adoptions- und Diffusionstheorie leistet einen Beitrag zum Verständnis des Prozesses der Verbreitung einer digitalen Plattform. Sie unterliegt jedoch einer zusätzlichen Differenzierung. Der Nutzungs- und Interaktionsprozess auf einer Plattform ist, anders als beim Kauf von Singulärgütern, reversibel.¹²⁶⁰ Die Nutzungs- und Interaktionsbeteiligung kann sich auch negativ entwickeln und zu einer Abkehr von der Plattform führen. Für den Aufbau einer Plattform stellt die Teilnahme daher eine notwendige Bedingung zur Adoption dar. Aber erst die wiederholte und kontinuierliche Nutzung und Interaktion auf der Plattform entscheidet über den Markterfolg.¹²⁶¹

Für den Betreiber der Plattform ist die fortgesetzte Nutzung relevant, um die Potenziale der Entwicklung einer langfristigen und für beide Seiten vorteilhaften Beziehung zu heben. Das tatsächliche Nutzungsverhalten der Teilnehmer nach der Adoption ist ausschlaggebend für den Wert der Beziehung und die Möglichkeit über die Kommunikation der Plattformnutzer neue Teilnehmer zu gewinnen.¹²⁶²

Ein erfolgreiches Wachstum einer Plattform folgt also aus einer erfolgreichen Diffusion und Adoption, in deren Folge die Marktteilnehmer auf der Plattform aktiv werden. Die Netzwerkexternalitäten bedingen, dass es nicht ausreicht, wenn ein Teilnehmer die Plattform einmalig aufsucht. Neben der Anzahl der Marktteilnehmer ist auch die Frequenz der Nutzung entscheidend, um ein möglichst hohes Interaktionsvolumen zu generieren. Der Betreiber muss im Anschluss an die Akquisition der Teilnehmer sicherstellen, dass die Netzwerkexternalitäten gefördert werden und sich kein Gleichgewichtsproblem¹²⁶³ einstellt, das das Matching zwischen Anbietern und Nachfragern erschwert.¹²⁶⁴

¹²⁵⁹ Vgl. Xue et al. (2011), S. 305 f.

¹²⁶⁰ Vgl. Clement et al. (2019), S. 222 f.

¹²⁶¹ Vgl. Kollmann (2019), S. 586 f.

¹²⁶² Vgl. Oertzen / Odekerken-Schröder (2019), S. 1413.

¹²⁶³ Ein Gleichgewichtsproblem liegt vor, wenn die quantitative Anzahl der vorhandenen Angebote und Gesuche auf der Plattform voneinander abweichen. Je stärker die Abweichung, desto größer ist das Gleichgewichtsproblem. Im Idealfall gleichen sich die Anzahl der vorhandenen Angebote und Gesuche in etwa aus; vgl. Kollmann (2019), S. 576.

¹²⁶⁴ Vgl. Kollmann (2019), S. 576.

4.2.2.1.2 Akquisition von Bestandskunden

Eine Möglichkeit für Universalbanken, Teilnehmer für die Plattform zu akquirieren, ist die Nutzung des bestehenden Kundenstamms. Dazu kann aufbauend auf der Diffusionstheorie auch die bisherige Nutzung der digitalen Kanäle als Ansatzpunkt für die Akquisition potenzieller Teilnehmer genutzt werden. Die Motivation und Absicht der Nutzung ist geprägt durch Alter, Geschlecht, finanzielle Bildung und Einkommen der potenziellen Nutzer.¹²⁶⁵

Wie in Kapitel 2.1.1.3 gezeigt, ist der Anteil der Nutzer des Online Bankings, also unter Verwendung von IKT, deutlich gestiegen. Dabei zeigt sich, dass der Anteil in den Generationenkohorten Y und Z am höchsten ist, in der Generation X langsam abnimmt und in der Generation der Baby Boomer am geringsten ist.¹²⁶⁶

Für den Launch einer digitalen Plattform kommen vorrangig die Personengruppen in Frage, die ihren Online-Zugang regelmäßig nutzen und gewillt sind, Bankdienstleistungen online abzuschließen. Die relevanten Zielgruppen, insbesondere für die Startphase der Plattform, stellen Kunden mit regelmäßiger Nutzung der Online Banking Funktionen dar. Diese sind vorwiegend in den Generationen Y und Z sowie in Teilen in der Generation X beheimatet.¹²⁶⁷ Die Kohorte der Baby Boomer und Teile der Generation X ist Online-Angeboten gegenüber kritischer. Dies gilt in Bezug auf die spezifischen Vor- und Nachteile von Online-Transaktionen. Sie legen Wert auf die Marke und den Ruf des Anbieters und sind daher offener gegenüber Anbietern, die sie bereits aus der Offline-Welt kennen. Die jüngeren Generationenkohorten weisen aufgrund ihrer Mediensozialisation eine größere Affinität für Angebote in Online-Umgebungen auf und sind weniger stark auf Anbieter mit einer Offline-Präsenz ausgerichtet.¹²⁶⁸ Es zeigt sich, dass jüngere Kunden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit digitale Bankdienstleistungen nutzen als ältere Kunden.¹²⁶⁹

Zusätzlich fragen Männer mit einer höheren Wahrscheinlichkeit digitale Bankdienstleistungen nach. Auch das Einkommen hat einen signifikanten Einfluss auf die Adoptionsentscheidung. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde digitale Bankdienstleistungen nutzt, ist umso größer, je höher das persönliche Einkommen ist.

¹²⁶⁵ Vgl. Venkatesh et al. (2012), S. 174.

¹²⁶⁶ Vgl. Bundesverband deutscher Banken e. V. (2018b), S. 3 f.

¹²⁶⁷ Vgl. Berg (2019), S. 3.

¹²⁶⁸ Vgl. Hoffmann et al. (2014), S. 159 f.

¹²⁶⁹ Vgl. Bauer / Hein (2006), S. 1720.

Dies steht nicht im Widerspruch zu den Ausführungen in Kapitel 2.1.1.4, da in Abhängigkeit von dem persönlichen Einkommen die allgemeine Nachfrage nach Bankdienstleistungen steigt.¹²⁷⁰

Zwischen der finanziellen Bildung der Kunden und der Wahrscheinlichkeit der Nutzung digitaler Bankdienstleistungen liegt ebenfalls eine signifikante positive Korrelation vor, sodass sich speziell die Kunden konzentriert werden sollte, die über eine überdurchschnittliche finanzielle Bildung verfügen.¹²⁷¹

Auch die Auswertung der Kontakthäufigkeit kann bei der Akquisition der Teilnehmer nützlich sein. Wenn die Kunde-Bank-Beziehung vorrangig durch die digitale Interaktion geprägt ist, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass der Kunde die Plattform nutzen wird. Durch die IKT weisen Kunden eine deutlich höhere Kontaktfrequenz zu ihrer Bank auf, da sie die Funktionen des Online Bankings regelmäßig nutzen.¹²⁷² Eine Analyse der Nutzungshäufigkeit und -dauer ermöglicht, diejenigen Kunden zu identifizieren, die primär die digitalen Kanäle nutzen.

Die grundsätzliche Affinität gegenüber digitalen Lösungen für Bankdienstleistungen stellt eine notwendige Bedingung für die Teilnahme an einer digitalen Plattform dar. Darauf aufbauend ist auch das Vertrauen der Kunden in die Bank als Betreiber von Relevanz. Je größer das Vertrauen in die Bank ist, desto größer ist die Akzeptanz der Innovation.¹²⁷³

Die aufgezeigten Spezifika in der Nutzung digitaler Bankdienstleistungen bieten Ansatzpunkte, anhand derer die direkte Ansprache potenzieller Teilnehmer zur Partizipation an der Plattform erfolgen kann. Darüber hinaus sind auch Maßnahmen der indirekten Ansprache möglich, für die eine Analyse der sozio-demografischen Merkmale der potenziellen Teilnehmer nicht notwendig ist. Grundsätzlich gilt, dass sich die Akquisition bei bestehenden Kundenbeziehungen, auch aufgrund rechtlicher Aspekte, einfacher gestaltet als in den Fällen, in denen noch keine Beziehung zwischen dem Betreiber und den Teilnehmern besteht.¹²⁷⁴

¹²⁷⁰ Vgl. Gerrard et al. (2006), S. 166 f.

¹²⁷¹ Vgl. Königsheim et al. (2017), S. 345.

¹²⁷² Vgl. Singh (2019), S. 29.

¹²⁷³ Vgl. Hu et al. (2019), S. 351.

¹²⁷⁴ Vgl. Jovanović / Voigt (2016), S. 121.

4.2.2.2 Rechtliche Aspekte der Kundenakquise

Die Akquisition von Teilnehmern für die Plattform muss im Rahmen der Zulässigkeit der werblichen Kundenansprache erfolgen und ist zu differenzieren in die Akquisition von Teilnehmern der Nachfrageseite, die in der Regel als Verbraucher agieren, und die Akquisition von Teilnehmern der Angebotsseite, die überwiegend als Unternehmer agieren. Die Begriffe des Verbrauchers und des Unternehmers sind im Bürgerlichen Gesetzbuch¹²⁷⁵ (BGB) definiert. Gemäß § 13 BGB ist ein Verbraucher eine natürliche Person, die ein Rechtsgeschäft zu Zwecken abschließt, die überwiegend weder einer gewerblichen noch einer selbstständigen beruflichen Tätigkeit zugerechnet werden können. Ein Unternehmer ist gemäß § 14 Abs. 1 BGB eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbstständigen beruflichen Tätigkeit handelt.

In der Einführungsphase kann zwischen direkter und indirekter Ansprache sowie der On- und Offline-Kommunikation unterschieden werden. Zudem ist eine Differenzierung zwischen der zielgruppenorientierten Ansprache anhand der relevanten Merkmale potenzieller Nutzer und einer allgemeinen Ansprache möglich.¹²⁷⁶

Die Online-Kommunikation umfasst sämtliche Kommunikationsaktivitäten, die die Erreichung der Marketing- und Unternehmensziele beeinflussen und die über das Internet Protocol abgewickelt werden.¹²⁷⁷ Die direkte Online-Kommunikation umfasst den Versand von Angeboten, Werbebotschaften oder Newslettern, sofern die Nutzung der E-Mail-Adresse des potenziellen Kunden DSGVO-konform erfolgt.¹²⁷⁸ Neben der DSGVO ist in diesem Kontext auch das UWG relevant. Bei der Direktwerbung per E-Mail sieht die DSGVO die Abwägung der berechtigten Interessen vor. Ein berechtigtes Interesse ist gegeben, wenn eine maßgebliche und angemessene Beziehung zwischen dem Betroffenen (Kunde, sowohl Verbraucher als auch Unternehmer) und dem Verantwortlichen (Bank) besteht.¹²⁷⁹ Eine Direktwerbung per E-Mail ist auch auf Basis des UWG möglich, wenn die Bank die E-Mail-Adresse im Zusammenhang mit dem Verkauf einer Ware oder Dienstleistung von

¹²⁷⁵ Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 02.01.2002 (BGB1. I S. 42, 2909; 2003 S. 738), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 12.11.2020 (BGB1. I S. 2392) geändert worden ist.

¹²⁷⁶ Vgl. Kollmann (2019), S. 652.

¹²⁷⁷ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 633.

¹²⁷⁸ Vgl. Kollmann (2019), S. 607.

¹²⁷⁹ Vgl. Erwägungsgrund 47 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

ihrem Kunden erhalten hat, die Adresse zur Direktwerbung für eigene ähnliche Waren oder Dienstleistungen verwendet wird, der Kunde keinen Widerspruch gegen die Nutzung eingelegt hat und der Kunde bei Erhebung der Adresse ausdrücklich darauf hingewiesen wurde, dass er jederzeit ein Recht auf Widerspruch hat. Wenn alle vier Voraussetzungen gegeben sind, ist gemäß UWG eine Direktwerbung per E-Mail ohne Einwilligung des Kunden rechtmäßig, da in diesem Fall eine Opt-out Lösung vorliegt und der Kunde widersprechen muss, wenn er keine Werbung erhalten möchte.¹²⁸⁰ Der Aspekt der Ähnlichkeit eigener Waren und Dienstleistungen ist im Kontext der Werbung für eine Plattform strittig, da die angebotenen Leistungen auf der Plattform ähnlich den bereits nachgefragten Produkten und Dienstleistungen sind, die Plattform als solche jedoch nicht. Lässt sich die Werbung per E-Mail nicht auf die Interessensabwägung stützen oder ist eine der Voraussetzungen des § 7 Abs. 3 UWG nicht erfüllt, bedarf es einer aktiven Einwilligung des Kunden (Opt-in) zur Nutzung seiner personenbezogenen Daten.¹²⁸¹

Eine Differenzierung zwischen der Werbung von Bestandskunden und potenziellen Kunden der Bank ist dabei zwingend erforderlich. Während die E-Mail-Werbung bei Bestandskunden unter den oben aufgezeigten Vorgaben zulässig ist, fällt die E-Mail-Werbung für potenzielle Kunden in den Bereich der unzumutbaren Belästigung, wenn nicht eine vorherige ausdrückliche Einwilligung des potenziellen Kunden vorliegt.¹²⁸² In diesem Fall ist die Einwilligung des potenziellen Kunden zur werblichen Ansprache notwendig (Opt-in).

Eine weitere Möglichkeit der direkten Ansprache stellt die Kommunikation über das Online Banking in Form einer persönlichen Mitteilung dar. Wie in Kapitel 4.2.2.1 gezeigt, eignen sich Bestandskunden, die das Online Banking nutzen, auch für die Teilnahme an einer digitalen Plattform. Die persönliche Mitteilung im Online Banking stellt eine elektronische Nachricht dar, sodass dieselben rechtlichen Vorgaben wie bei der Werbung per E-Mail Anwendung finden.¹²⁸³

Maßnahmen der indirekten Online-Kommunikation sind die Werbung für die digitale Plattform auf der bankeigenen Homepage oder im Online Banking. Eine Möglichkeit ist die Werbung in Form eines Banners. Die Bank kann genau bestimmen, welche Inhalte auf der Homepage und über das Banner kommuniziert werden.¹²⁸⁴

¹²⁸⁰ Vgl. § 7 Abs. 3 UWG.

¹²⁸¹ Vgl. Art. 6 Abs. 1 lit. a VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹²⁸² Vgl. § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG.

¹²⁸³ Vgl. § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG; § 7 Abs. 3 UWG.

¹²⁸⁴ Vgl. Esch et al. (2016), S. 147.

Zusätzlich ist die Werbung in Form eines Banners im Online Banking personalisiert oder nicht personalisiert möglich. Wenn das Banner nicht personalisiert ist, werden keine personenbezogenen Daten genutzt. Eine rechtliche Legitimierung ist in diesem Fall nicht notwendig. Der Vorteil eines personalisierten Banners besteht darin, dass dieses effektiver ist und mehr Klicks als standardisierte Werbung generiert.¹²⁸⁵ Entsprechend müssen bei der Nutzung personenbezogener Daten die datenschutzrechtlichen Vorgaben eingehalten werden. Personalisierte Banner werden eher der elektronischen Nachricht zugeordnet, sodass die rechtlichen Vorgaben des UWG Anwendung finden.¹²⁸⁶ Die begrenzte Größe des Banners führt dazu, dass nur eine eingeschränkte Informationsübermittlung an den Kunden möglich ist.¹²⁸⁷ Die Verwendung eines Hyperlinks ermöglicht die Weiterleitung des Kunden zu ausführlichen Informationen.¹²⁸⁸

Weitere Möglichkeiten der indirekten Online-Kommunikation zur Kundenansprache sind Online-Werbeelemente auf externen Internetseiten, Verlinkungen und Suchmaschinenwerbung. Der Einsatz solcher Kommunikationsmaßnahmen bedarf einer gezielten Analyse des Nutzungsverhaltens der Kunden, da ansonsten starke Streuverluste eintreten. Zudem nimmt die Effektivität der Werbung zu, wenn sie thematisch in das Umfeld der entsprechenden Homepage passt.¹²⁸⁹ Der Einsatz von Online-Werbeelementen kann über Werbekooperationen erweitert werden, indem Partnerschaften mit anderen Anbietern eingegangen werden, die auf ihrer Homepage für die Plattform werben. Über eine Verlinkung können potenzielle Teilnehmer auf die Plattform geleitet werden. Der Kooperationspartner erhält im Gegenzug dafür eine Prämie.¹²⁹⁰ Neben den auftretenden Streuverlusten werden Banner auf fremden Homepages auch eher als störend denn nützlich empfunden, sodass dieses Instrument zur indirekten Kommunikation nicht geeignet erscheint.¹²⁹¹ Zudem nehmen Nutzer diese aufgrund der mittlerweile vielfältigen Nutzung häufig nicht mehr bewusst wahr.¹²⁹² Bei der Werbung über Suchmaschinen bezahlt die Bank den Suchmaschinenbetreiber dafür, dass sein Angebot separat auf der ersten Seite der

¹²⁸⁵ Vgl. Bragge et al. (2012), S. 15.

¹²⁸⁶ Vgl. § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG; § 7 Abs. 3 UWG.

¹²⁸⁷ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 637.

¹²⁸⁸ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 639.

¹²⁸⁹ Vgl. Kilian / Langner (2010), S. 66.

¹²⁹⁰ Vgl. Kollmann (2019), S. 605 ff.

¹²⁹¹ Vgl. Hettler (2012), S. 31 f.

¹²⁹² Vgl. Kilian / Langner (2010), S. 61.

Suchergebnisse erscheint.¹²⁹³ Die Akzeptanz der Suchmaschinenwerbung ist hoch, da sie die Wirkung eines regulären Suchergebnisses hat.¹²⁹⁴

Die Offline-Kommunikation stellt die Verstärkung der Plattform-Präsenz in den Vordergrund. Die Möglichkeiten der direkten Offline-Kommunikation beziehen sich speziell auf die Werbeansprache per Telefon und Brief. Die werbliche Ansprache eines Verbrauchers per Telefon bedarf immer einer vorherigen und ausdrücklichen Einwilligung des Betroffenen (Opt-in).¹²⁹⁵ Die werbliche Ansprache eines Unternehmers orientiert sich ebenfalls an § 7 Abs. 2 Nr. 3 UWG, sieht jedoch die Erleichterung vor, dass eine „mutmaßliche Einwilligung“ ausreicht, um das Telefon zur werblichen Ansprache zu nutzen. Eine mutmaßliche Einwilligung liegt vor, wenn das objektive Interesse oder der mutmaßliche Wille des Adressaten durch das Telefonat gegeben ist. Der Anrufer muss aufgrund konkreter Umstände ein sachliches Interesse des Anzurufenden vermuten können. Für eine mutmaßliche Einwilligung wurden von der Rechtsprechung Kriterien festgelegt. Diese sind abhängig von Art, Inhalt und Intensität der bestehenden Geschäftsbeziehung, der Nähe des Angebots zum spezifischen Bedarf des umworbenen Unternehmers und dem Vorverhalten des Unternehmers. Je enger die Geschäftsbeziehung und je enger der Anruf im Zusammenhang zu bisherigen Geschäften steht, desto eher liegt eine mutmaßliche Einwilligung vor.¹²⁹⁶ Besteht keine Geschäftsbeziehung ist eine ausdrückliche Einwilligung des Betroffenen notwendig.¹²⁹⁷

Die Werbung per Brief unterliegt einer Opt-out Lösung, d. h., der Kunde muss aktiv widersprechen, wenn er keine Werbung erhalten möchte. Ansonsten ist die Direktwerbung per Post für eigene Produkte und Dienstleistungen gegenüber Bestandskunden ohne Einwilligung zulässig. Die Werbung von Nicht-Kunden ist zulässig, wenn die Verarbeitung personenbezogener Daten zur Wahrung berechtigter Interessen der Bank oder eines Dritten erforderlich ist und nicht die Interessen oder Grundrechte und Grundfreiheiten der betroffenen Person, die den Schutz personenbezogener Daten erfordern, überwiegen.¹²⁹⁸ Die Direktwerbung kann dabei als eine

¹²⁹³ Vgl. Bruhn et al. (2019), S. 574.

¹²⁹⁴ Vgl. Meffert et al. (2015), S. 637.

¹²⁹⁵ Vgl. § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG.

¹²⁹⁶ Vgl. Ohly / Sosnitza (2016), Rn. 57.

¹²⁹⁷ Vgl. Weichert (2015), S. 19.

¹²⁹⁸ Vgl. Art. 6 Abs. 1 lit. f VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

einem berechtigten Interesse dienende Verarbeitung personenbezogener Daten betrachtet werden.¹²⁹⁹

Neben den direkten Maßnahmen können auch indirekte Maßnahmen genutzt werden. Diese sind nicht kundenspezifisch ausgestaltet und unterliegen daher Streuverlusten. Eine indirekte Kommunikationsmaßnahme stellen Werbespots dar, die jedoch nur bei einem ausreichend großen Werbebudget als Maßnahme in Frage kommen und sich vorrangig für die Kundenakquise nach dem Launch eignen.¹³⁰⁰

Die Kommunikationsmaßnahmen sind auf Basis des unterschiedlichen Verhaltens der in Kapitel 4.2.2.1.1 dargestellten Adoptergruppen möglichst zielgruppenorientiert auszugestalten. Durch die individuelle Ansprache lassen sich Streuverluste reduzieren und möglichst viele Teilnehmer für die Partizipation an der Plattform überzeugen.¹³⁰¹

4.2.2.3 Strategien zum Launch der Plattform

Aufbauend auf der Identifikation potenzieller Teilnehmer und den Möglichkeiten und Restriktionen der Akquisition erfolgt der Launch der Plattform. Dabei müssen die aufgezeigten Besonderheiten von digitalen Plattformen Berücksichtigung finden. Eine der bedeutendsten Herausforderungen ist die Lösung des Henne-Ei-Problems. Der Betreiber muss zu Beginn Maßnahmen ergreifen, um eine kritische Masse zu generieren.¹³⁰² Damit verbunden ist die Generierung positiver Feedbackschleifen, die zur Akquirierung von Teilnehmern der jeweils anderen Marktseite beitragen.¹³⁰³

Das in Deutschland bestehende Drei-Säulen-System erfordert eine differenzierte Betrachtung. Während Großbanken über die notwendigen Ressourcen verfügen, um eine eigene Plattform zu launchen, ist für die öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Institute die Entwicklung einer Plattform auf Verbundebene zielführend, da die einzelnen Sparkassen und Genossenschaftsbanken oftmals nicht über die notwendige Ressourcenausstattung verfügen.¹³⁰⁴

¹²⁹⁹ Vgl. Erwägungsgrund 47 VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.

¹³⁰⁰ Vgl. Kollmann (2019), S. 607.

¹³⁰¹ Vgl. Neckel / Knobloch (2015), S. 79.

¹³⁰² Vgl. Edelman (2015), S. 92.

¹³⁰³ Vgl. Parker et al. (2016), S. 89 ff.

¹³⁰⁴ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 25 f.

Da die Netzwerkexternalitäten auf Plattformen auch von der Netzwerkstärke abhängig sind, kann ein Plattformbetreiber mit einer kleinen Kundenbasis konkurrenzfähig sein, wenn die Plattform über eine ausreichend hohe Netzwerkstärke verfügt. Die Größe des Netzwerks ist zwar ein wettbewerbsrelevanter Faktor, die Plattform mit dem größten Netzwerk setzt sich jedoch nicht zwangsläufig durch. Daraus folgt, dass unter Berücksichtigung der Struktur der öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Institute auch regionale Plattformlösungen umsetzbar sind.¹³⁰⁵

Der Launch einer Plattform bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen dem Erreichen einer kritischen Masse und einem zu schnellen und unkontrollierten Wachstum. Die Strategie, um jeden Preis ein starkes Wachstum zu generieren, kann sich auf lange Sicht als schädlich herausstellen. Ein zu starkes Wachstum der Plattform kann dazu führen, dass die Entwicklung kaum zu kontrollieren ist. Daher steht beim Launch einer Plattform nicht ausschließlich der schnelle Aufbau eines großen Netzwerks im Vordergrund.¹³⁰⁶

Nach PARKER/VAN ALSTYNE/CHOUDARY lässt sich das „Henne-Ei“-Problem durch verschiedene Strategien beim Launch lösen. Diese Strategien haben sich in der Vergangenheit in anderen Branchen bewährt.¹³⁰⁷ Im Folgenden wird geprüft, ob und inwieweit ein Transfer auf die Bankenbranche möglich ist.

Eine potenzielle Strategie ist die sogenannte Big-Bang-Strategie. Bei dieser Strategie versucht der Plattformbetreiber möglichst schnell Teilnehmer beider Marktseiten zu gewinnen, indem die Plattform durch hohen Ressourcenaufwand aktiv beworben wird. Dadurch sollen die Marktteilnehmer simultan zur Plattformnutzung veranlasst werden.¹³⁰⁸ Die aggressive Werbestrategie ist kostenintensiv und verfolgt ein schnelles Wachstum. Diese Strategie eignet sich vorrangig bei hoher Ressourcenausstattung und keinem bestehenden Teilnehmerpotenzial, sodass die Strategie für Universalbanken nicht empfehlenswert ist.

Das Problem des hohen Ressourcenaufwands bei Anwendung der Big-Bang-Strategie löst die Mikromarktstrategie. Auch diese Strategie fokussiert auf beide Teilnehmerseiten beim Launch, konzentriert sich jedoch auf einen kleinen Markt. Dies ermöglicht dem Betreiber den Aufbau der Plattform in einem überschaubaren Um-

¹³⁰⁵ Vgl. Shankar / Bayus (2003), S. 382.

¹³⁰⁶ Vgl. Cennamo / Santalo (2013), S. 1346.

¹³⁰⁷ Vgl. Parker et al. (2016), S. 105.

¹³⁰⁸ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 20; Parker et al. (2016), S. 97 f.

feld. Dadurch sind die Marktteilnehmer oft leichter zu gewinnen. Bereits in der frühen Wachstumsphase kann die Plattform beim Matchmaking von Kunden und Anbietern so effektiv sein wie eine große Plattform. Der Fokus auf eine kleine Plattform ermöglicht es, dass die Qualität der Interaktion zwischen den Mitgliedern analysiert und verbessert werden kann, bevor die Plattform expandiert. Nach erfolgreicher Etablierung in der Nische kann das Angebot um weitere Dienstleistungen und damit auch um weitere Teilnehmer erweitert werden, um so langfristig einen größeren Markt zu bedienen.¹³⁰⁹

Die Bank muss für diese Strategie eine potenzielle Nische identifizieren, in der die Plattform gestartet werden kann. Für Universalbanken kann diese Strategie in Form einer Pilotregion umgesetzt werden. Durch die Wahl eines lokal abgegrenzten Marktes ist die Fokussierung auf einen begrenzten Teilnehmerkreis möglich, verbunden mit einem geringeren Ressourcenaufwand.¹³¹⁰ Der Aufbau in der Nische eignet sich vorrangig für die Einführung von komplementären Dienstleistungen, da diese, wie in Kapitel 4.2.1.3.3 charakterisiert, einen regionalen Bezug aufweisen. Für Leistungen ohne regionalen Bezug ist die Nischenstrategie hingegen nicht zielführend. Wenn sich die Etablierung der Plattform in der Pilotregion gelingt, kann die Plattform auf weitere Regionen ausgeweitet werden. Vorteil dieser Strategie ist der vergleichsweise geringe Ressourcenaufwand und die Möglichkeit der Identifikation potenzieller Schwachstellen in der verfolgten Strategie. Diese lassen sich in der Folge mit geringem administrativen Aufwand korrigieren.¹³¹¹ Ein Launch in der Nische bietet sich daher vorrangig für Banken an, die über eine kleine Teilnehmerbasis und geringe finanzielle Kapazitäten verfügen.

Während die Big-Bang-Strategie und der Launch in der Nische beide Marktseiten ansprechen, können auch Strategien genutzt werden, die sich auf eine Marktseite fokussieren, um dann unter Berücksichtigung des Feedbacks der Teilnehmer in der Folge Teilnehmer der anderen Marktseite zu akquirieren. In Kapitel 3.3.2.2 wurde auf die gute Marktpositionierung von Universalbanken hingewiesen, da ihr Geschäftsmodell den direkten Zugang zu einer Vielzahl von Kunden ermöglicht.¹³¹² Universalbanken sollten daher diese Positionierung für den Launch nutzen. Eine

¹³⁰⁹ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 20; Parker et al. (2016), S. 98 f.

¹³¹⁰ Vgl. Edelman (2015), S. 93 f.

¹³¹¹ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 20.

¹³¹² Vgl. Mellinghoff (2018), S. 164.

bereits bestehende Teilnehmerbasis erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Betreiber in der Lage ist, aus dieser Basis Marktteilnehmer für die Plattform zu akquirieren.¹³¹³

Durch die Fokussierung auf eine Marktseite ist es dem Betreiber möglich, das "Henne-Ei"-Problem zu lösen, indem zunächst selbst Dienstleistungen bereitgestellt oder nachgefragt werden und die Plattform im Laufe der Zeit für die andere Marktseite geöffnet wird.¹³¹⁴ Der Vorteil dieser Strategie liegt darin, dass die Fokussierung auf eine Marktseite den Ressourcenaufwand reduziert und das Erreichen einer kritischen Masse auf dieser Marktseite leichter fällt.¹³¹⁵

Sowohl die Seeding- als auch die Single-Side-Strategie fokussieren sich zunächst auf eine Marktseite. Bei der Seeding-Strategie launcht die Bank die Plattform als Betreiber in einem proprietären Markt und trägt durch ihr Angebot zur Wertschöpfung bei. Wenn die Teilnehmerzahl eine kritische Masse erreicht hat, öffnet der Betreiber die Plattform für Teilnehmer der Angebotsseite, die mit der Nachfrageseite interagieren können.¹³¹⁶ Ein Vorteil dieser Strategie ist die Anwendbarkeit aufgrund der vorhandenen Teilnehmerbasis von Universalbanken. Da die Plattform jedoch losgelöst von der Bank gelauncht wird, müssen die Teilnehmer der Nachfrageseite zunächst aktiv beworben werden. Diesen Nachteil greift die Strategie des Aufbaus der Plattform aus der Positionierung eines Pipeline-Unternehmens auf.¹³¹⁷

Bei der Single-Side-Strategie nutzt die Bank die vorhandenen Teilnehmer auf einer Marktseite, in diesem Fall auf der Nachfrageseite, die im Idealfall bereits eine kritische Masse darstellen.¹³¹⁸ Die Plattform wird bei dieser Strategie nicht autark gelauncht, sondern aus dem Unternehmen heraus. Unter der Nutzung des bestehenden Kundenstamms wandelt sich das Unternehmen in eine Plattform, indem es sein System auch externen Anbietern zugänglich macht. Im Vergleich zum losgelösten Launch der Plattform weist die Strategie den Vorteil auf, dass die Kunden sukzessive für die Plattform gewonnen werden können und bei Erreichen einer kritischen Masse die Angebotsseite erweitert werden kann.¹³¹⁹

¹³¹³ Vgl. Eisenmann et al. (2006), S. 99 f.

¹³¹⁴ Vgl. Rysman (2009), S. 132.

¹³¹⁵ Vgl. Tiwana (2013), S. 33.

¹³¹⁶ Vgl. Evans (2009), S. 113; Parker et al. (2016), S. 92 ff.

¹³¹⁷ Vgl. Parker et al. (2016), S. 92 f.

¹³¹⁸ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 20.

¹³¹⁹ Vgl. Parker et al. (2016), S. 89 ff.

Für den Launch einer Plattform ist auch die Kombination der verschiedenen Strategien möglich, sie sind daher nicht isoliert zu betrachten. Universalbanken verfügen bereits über ein Netzwerk an Kunden, die sowohl auf der Angebots- als auch der Nachfrageseite der Plattform aktiv sein können. Die vorhandene Branchenkompetenz und bestehende Geschäftsbeziehungen können genutzt werden, um die neue Plattform zu vermarkten und Teilnehmer für die Plattform zu gewinnen. Die Fokussierung auf die Single-Side-Strategie und in deren Kontext auf die Nachfrageseite ist aus Perspektive der Bank zielführend, da sie sich aus einer proprietären Position für zusätzliche Anbieter öffnen kann.¹³²⁰ Universalbanken können die bestehenden Funktionen des Online Bankings nutzen, um aufbauend auf den Kernleistungen des Online Bankings die Plattform nach der Akquisition der Teilnehmer auf der Nachfrageseite für Teilnehmer der Angebotsseite zu öffnen.¹³²¹ Ergänzend dazu bietet sich die Nutzung der Nischenstrategie für Komplementärleistungen an. Diese werden in einer Pilotregion implementiert und bei erfolgreicher Verprobung ausgeweitet.

¹³²⁰ Vgl. Edelman (2015), S. 92; Engelhardt et al. (2017), S. 30; Parker et al. (2016), S. 86.

¹³²¹ Vgl. Buchholz / Bie (2019), S. 111 f.; Roßbach / Ebner (2018), S. 29.

4.3 Ökonomische Implikationen für den Betrieb der Plattform

4.3.1 Einfluss auf das Geschäftsmodell

4.3.1.1 Veränderungen in der Wertschöpfungsarchitektur

Die in Kapitel 2 dargestellten Veränderungen des Kundenverhaltens und der makroökonomischen und regulatorischen Vorgaben bedingen, dass speziell Banken, deren Geschäftsmodell vorwiegend auf den Erträgen aus dem zinsabhängigen Geschäft basiert, unter zunehmendem Profitabilitätsdruck stehen. Die Wertschöpfungsarchitektur des Integrators, der die gesamte Wertschöpfungskette bedient und oftmals nicht mehr zeitgemäße Strukturen und damit verbunden hohe Kosten aufweist, scheint nicht zukunftsfähig. Universalbanken sind bisher nicht in der Lage, die sinkenden Erträge über sinkende Kosten zu kompensieren.¹³²²

Der Aufbau einer digitalen Plattform eignet sich in Branchen, in denen Informationen als Wertquelle wichtig sind und die eine Informationsasymmetrie zwischen den Marktteilnehmern aufweist. Da Bankprodukte oftmals mit Informationsasymmetrien einhergehen, eignet sich der Aufbau einer Plattform auch in dieser Branche. Durch die Vergleichbarkeit von Preisen und die Preissensibilität der Kunden sind die Margen insbesondere bei standardisierten Produkten rückläufig, da es für die Kunden einfacher wird, einen fairen Preis zu ermitteln. Der Betrieb einer digitalen Plattform orientiert sich an dem veränderten Kundenverhalten und ermöglicht die Generierung neuer, zinsunabhängiger Erträge.¹³²³

Wie in Kapitel 2.2.1.2 gezeigt, fördert die IKT durch die Möglichkeiten der Dekonstruktion der Wertschöpfungskette Architekturen, die von dem Modell des Integrators abweichen. Auch eine vollständig modulare Wertschöpfungsarchitektur ist potenziell möglich, wenn die einzelnen Elemente von verschiedenen Anbietern bedient werden.¹³²⁴ Aufgrund der regulatorischen Vorgaben müssen Banken bereits sichere Kanäle für Kunden bereitstellen, damit diese ihre Finanzdaten mit Dritten teilen können, um Zahlungen zu initiieren. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, das Geschäftsmodell auf die Plattformökonomie auszurichten.¹³²⁵

Die optimale Wertschöpfungsarchitektur der Bank orientiert sich an den Kernkompetenzen des Instituts. Liegen die Stärken in der Optimierung von Produkten und

¹³²² Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 25.

¹³²³ Vgl. Parker et al. (2016), S. 262.

¹³²⁴ Vgl. Torrens (2016), S. 234.

¹³²⁵ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 207 f.

Prozessen, insbesondere bei standardisierten Produkten, bietet sich die Positionierung als Produkt- und Infrastrukturspezialist an. Je geringer der individuelle Integrationsgrad des Kunden ist, desto geringer sind die Differenzierungspotenziale. Der Schichtenspezialist erbringt eine oder mehrere spezifische Wertschöpfungsaktivitäten. Er verfügt aufgrund seiner Spezialisierung über Effizienz- und Größenvorteile, die sich in geringeren Kosten der Dienstleistungserbringung widerspiegeln. Eine überregionale Aktivität ist notwendig, um in einem möglichst großen Markt Skaleneffekte nutzen zu können.¹³²⁶ Der Schichtenspezialist konzentriert sich auf bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten und verfügt über keine eigene Infrastruktur, über die er mit den Kunden in Kontakt tritt. Durch das Angebot von Dienstleistungen und Produkten auf der Plattform können neue Ertragsquellen erschlossen werden. Banken, die über einen Wettbewerbsvorteil in einer oder mehreren Produktkategorien verfügen, können als Schichtenspezialist agieren. Dies ist z. B. der Fall, wenn sie aufgrund ihrer Spezialisierung einen komparativen Kostenvorteil gegenüber anderen Anbietern aufweisen und daher das günstigste Angebot platzieren können. Durch die Kooperation mit dem Plattformbetreiber eröffnet sich der Zugang zu einem größeren Kundenkreis. Der nicht mehr notwendige Kundenkontakt ermöglicht das Agieren als digitale Bank ohne physische Niederlassungen.¹³²⁷

Die Positionierung als Schichtenspezialist ist für Universalbanken nicht geeignet. Die spezifischen Vorteile in Bezug auf den Vertrauensvorsprung, das flächendeckende Filialnetz und die persönliche Kunde-Bank-Beziehung stehen konträr zur Positionierung des Produktspezialisten. Universalbanken sollten versuchen, die Kundenschnittstelle zu besetzen.¹³²⁸ Die Bank kann sich zu einem vertrauensvollen Berater für die Teilnehmer auf der Plattform entwickeln und neben eigenen Angeboten auch die Angebote von Drittanbietern und Anbietern bankfremder Produkte andocken. Banken, die über einen großen Kundenstamm und ein physisches Netzwerk verfügen, weisen Vorteile in Form der persönlichen Kunde-Bank-Beziehung auf, die über Jahrzehnte hinweg aufgebaut wurde.

Der Orchestrator wählt die für ihn wertschöpfenden Aktivitäten aus, die den Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens entsprechen. Diese Kompetenzen liegen in Aktivitäten, in denen ein nachhaltiges Wachstum möglich ist und eine hohe Marktattraktivität gegeben ist. Auch Aktivitäten, in denen ein spezifischer Wettbewerbsvorteil in Form eines Qualitätsvorsprungs oder aufgrund der Spezifität der

¹³²⁶ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 104 ff.

¹³²⁷ Vgl. Stietz / Danner (2010), S. 396.

¹³²⁸ Vgl. Kipker (2005), S. 141 f.

eigenen Leistung vorliegt, bietet der Orchestrator selber an.¹³²⁹ Dazu ist eine Analyse der Fähigkeiten der Leistungserbringung einzelner Leistungen in Bezug auf Qualität, Kosten und Zukunftsfähigkeit vorzunehmen. Für die Beurteilung der Qualität und Kosten sollte ein Vergleich zu externen Benchmarks vorgenommen werden. Die Bank kann dadurch die Leistungen identifizieren, die keinen Wettbewerbsvorteil darstellen. Relevant für die Beurteilung ist zudem die strategische Relevanz der Dienstleistung.¹³³⁰

Leistungen, die keine Kernkompetenz darstellen und ein geringes Differenzierungspotenzial aufweisen, werden von Kooperationspartnern angeboten. Über API werden die Angebote auf der Plattform integriert, sodass den Kunden, deren Befriedigung der finanziellen Bedürfnisse im Fokus steht, ein möglichst breites Portfolio an Bankdienstleistungen angeboten werden kann. Der Mehrwert für die Kunden liegt in der effizienten Ausübung der Koordinations- und Informationsfunktion und dem Zugang zu allen notwendigen Bankdienstleistungen verschiedener Anbieter.¹³³¹ Dazu muss der Kunde sämtliche relevanten Bankdienstleistungen auf der Plattform nachfragen können.¹³³² Ziel des Orchestrators ist der Aufbau, der Erhalt und die Pflege der primären Kundenbeziehung. Universalbanken verfügen aufgrund ihres Kundenstamms über eine große Reichweite. Diese Reichweite hilft zum einen bei der Akquisition der Teilnehmer und bietet zum anderen die Möglichkeit ein großes Transaktionsvolumen zu generieren. In diesem Fall bietet sich die Positionierung als Betreiber der Plattform an, um eine dauerhafte Bindung der Kunden an die Bank zu erreichen. Die hohe Reichweite steigert die Attraktivität für Schichtenspezialisten, an der Plattform zu partizipieren, sodass diese den bestehenden Kunden Produkte und Dienstleistungen anbieten.¹³³³ Die Implementierung von Komplementärleistungen, die über die klassischen Bankdienstleistungen hinausgehen, steigert aufgrund der Netzwerkexternalitäten die Attraktivität der Plattform für die Teilnehmer.¹³³⁴

Für die Universalbank als Betreiber kann auch eine Kombination verschiedener Architekturen geeignet sein.¹³³⁵ Eine Möglichkeit ist, dass die Bank die Angebote auf der Plattform orchestriert, die Infrastruktur und den Zugang zu ihren Kunden zur

¹³²⁹ Vgl. Kipker (2005), S. 139.

¹³³⁰ Vgl. Funk / Welsch (2005), S. 287 ff.

¹³³¹ Vgl. Auge-Dickhut et al. (2014), S. 104 ff.; Schuster / Hastenteufel (2017), S. 56 f.

¹³³² Vgl. Kröner (2018), S. 135.

¹³³³ Vgl. Stietz / Danner (2010), S. 396.

¹³³⁴ Vgl. Brockhoff (2018), S. 22.

¹³³⁵ Vgl. Euro Banking Association (2016), S. 18 f.

Verfügung stellt und eigene Produkte anbietet, die einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz darstellen.¹³³⁶

Zudem ist zu beachten, dass die Fokussierung auf ein rein digitales Geschäftsmodell aus Perspektive einer Universalbank nicht zielführend ist, da der Bedarf des Kunden auch die physische Präsenz vor Ort notwendig macht. Zu differenzieren ist darüber hinaus zwischen den privatrechtlichen Banken einerseits und den öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Instituten andererseits, da die privatrechtlichen Institute, insbesondere die Großbanken, ein anderes Geschäftsmodell verfolgen als die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Aufgrund spezialgesetzlicher Regelungen ist ein rein digitales Geschäftsmodell für Sparkassen und Genossenschaftsbanken nicht umsetzbar. Das Sparkassengesetz verankert den öffentlichen Auftrag, der den Einsatz für das Sparen und die Vorsorge sowie den Zugang zu Finanzdienstleistungen für alle Kundengruppen determiniert und zudem den Fokus auf die regionale und lokale Entwicklung und deren Hauptakteure, also Privathaushalte, Handwerker, kleine und mittlere Unternehmen und Kommunen legt. Das Angebot an Bankdienstleistungen muss daher auch weiterhin analog verfügbar sein.¹³³⁷ Das GenG fokussiert sich auf die Förderung der Mitglieder. Auch Genossenschaftsbanken agieren regional und stellen den persönlichen Kontakt zu den Menschen in der Region in den Fokus ihres Geschäftsmodells.¹³³⁸ Eine ausreichende Präsenz vor Ort stellt sicher, dass alle Bevölkerungskreise flächendeckend sowie angemessen und ausreichend mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen versorgt werden. Der Rückzug aus der Fläche geht des Weiteren mit dem Verlust wichtiger Kenntnisse der regionalen Märkte einher.¹³³⁹

Regional tätige Institute verfügen oftmals nicht über die notwendigen finanziellen Mittel, um den Aufbau einer eigenen Plattform zu forcieren. Daher ist die Umsetzung institutsübergreifender Plattformlösungen oder Verbundlösungen zu erwarten.¹³⁴⁰ Sie können ebenfalls die Architektur des Orchestrators einnehmen. Der Vertrieb standardisierter Produkte erfolgt bevorzugt über digitale Kanäle, während die Bank bei komplexen Leistungen als Dienstleister vor Ort agiert und Betreuungs-, Erklärungs- und Maklertätigkeiten übernimmt. Der menschliche Kontakt bleibt insbesondere in Situationen mit hoher finanzieller Tragweite elementar, sodass Kun-

¹³³⁶ Vgl. Bernet (2018), S. 185; Salmela / Nurkka (2018), S. 95 f.

¹³³⁷ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2019b), S. 8.

¹³³⁸ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2020), S. 1.

¹³³⁹ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020b), S. 70 f.

¹³⁴⁰ Vgl. Dapp (2017), S. 375 f.; Seidl (2017), S. 471 f.

den zukünftig auch weiterhin persönliche Beratung in diesen Fällen benötigen. Zudem stellt die persönliche Beziehung zwischen Kunde und Bank einen Differenzierungsfaktor dar, der im Zuge der IKT zukünftig noch an Bedeutung gewinnen kann. Die Spezialisierung und Fokussierung auf die ganzheitliche Beratung in für den Kunden kritischen Situationen ist eine Möglichkeit, auch die vorhandenen Potenziale abseits der Plattform zu nutzen. Individuelle Bankdienstleistungen erfordern die Fähigkeit der dynamischen und einzelfallbezogenen Problemlösung.¹³⁴¹ Durch die Fokussierung auf die Beratung bei komplexen Leistungen ist ein Erhalt der Beratungsqualität bei sinkenden Personalkosten möglich.¹³⁴² Die Spezifika in den Geschäftsmodellen der regional tätigen Banken bedingen, eine Kombination aus analogem und digitalem Angebot zu offerieren.¹³⁴³ Insbesondere in der Aufbauphase der Plattform bietet sich eine sukzessive Implementierung ergänzender Angebote und das analoge Angebot standardisierter Dienstleistungen mit geringer Individualität für Zielgruppen, die keinen Zugang zu digitalen Bankdienstleistungen wünschen, an.¹³⁴⁴

Die regional tätigen Institute können ihre geografische Nähe zu den Kunden auch nutzen und als regionaler Netzwerkpartner agieren. Durch die enge Vernetzung zu den Menschen, Unternehmen und lokalen Einheiten des öffentlichen Lebens in der Region bestehen nicht nur vielfältige Geschäftsbeziehungen, sondern oft auch Beziehungen über Sponsoringaktivitäten. Vertrauen ist hier ein wichtiger Aspekt, der solche langfristigen Beziehungen prägt und der Banken im Ausbau zukünftiger Geschäftsfelder einen strategischen Vorteil gegenüber neuen Wettbewerbern bietet.¹³⁴⁵

Die Netzwerkeexternalitäten führen dazu, dass in einem von Plattformen dominierten Sektor weniger konkurrierende Unternehmen vorhanden sind als in einem Sektor mit eher traditionellen Unternehmensstrukturen. Dies würde zur Folge haben, dass die Zahl der Institute mit direkten Kundenbeziehungen im Laufe der Zeit sinkt.¹³⁴⁶ Auch die Existenz mehrerer konkurrierender Plattformen in Analogie zu dem Dreisäulenmodell im deutschen Bankenmarkt ist vorstellbar.¹³⁴⁷

¹³⁴¹ Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 30.

¹³⁴² Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 25.

¹³⁴³ Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2019b), S. 22.

¹³⁴⁴ Vgl. Buchholz / Bie (2019), S. 108; Mellinshoff (2018), S. 159.

¹³⁴⁵ Vgl. Leyer / Hirzel (2018), S. 37.

¹³⁴⁶ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 210 f.

¹³⁴⁷ Vgl. Brühl / Krahen (2019), S. 4; Engelhardt et al. (2017), S. 25 f.

4.3.1.2 Möglichkeiten zur Positionierung auf der Plattform

Die Besonderheiten von Universalbanken und insbesondere ihr ausgeprägter Zugang zu Kunden beeinflussen die Potenziale verschiedener Positionierungsstrategien. Die Positionierung als Leistungsanbieter im Sinne eines Schichtenspezialisten auf der Plattform eines anderen Anbieters ist aufgrund der fehlenden Spezialisierung nicht zielführend.¹³⁴⁸

Als aktiver Betreiber der Plattform sind verschiedene Ausprägungen der Positionierung möglich. Einerseits kann eine reine Vermittlerrolle eingenommen werden. In diesem Fall positioniert sich die Bank als neutraler Vermittler der Dienstleistungen von Drittanbietern. Entsprechend ist die Plattform sehr offen auszugestalten, damit für jede angebotene Dienstleistung ausreichend Anbieter zur Verfügung stehen.¹³⁴⁹ In dieser Positionierung fokussiert sich der Betreiber darauf, ein vielfältiges Angebot an Produkten verschiedener Anbieter zu kuratieren und die Daten der Kunden zu nutzen, um individuelle Empfehlungen der für den Kundenbedarf am besten geeigneten Produkte abzugeben.¹³⁵⁰ Im Fokus steht der Kundenkomfort und das Agieren als vertrauenswürdiger Berater.¹³⁵¹ Die Positionierung in einer reinen Vermittlerrolle erscheint aus derzeitiger Perspektive nicht zielführend für Universalbanken. In dieser Positionierung generiert der Betreiber einzig Provisionserträge durch die Vermittlung von Transaktionen. Zugleich geht damit ein deutlicher Umbau in der Organisation mit einer starken Reduktion des Personals einher. Ein solcher Strukturwandel ist aus der aktuellen Positionierung heraus nicht sinnvoll.¹³⁵²

Unter Nutzung der bestehenden Kundenkontakte ist eine Positionierung des Betreibers als Vermittler von Drittleistungen und gleichzeitiger Erbringung von eigenen Leistungen zielführend.¹³⁵³ Der Betreiber besetzt auch in dieser Positionierung die Kundenschnittstelle und ermöglicht Drittanbietern den Zugang zu seinen Kunden. Die Ausgestaltung ist dabei restriktiver, da der Betreiber nur solche Leistungen von Drittanbietern erbringen lässt, die er selber nicht anbietet.¹³⁵⁴ Bei Leistungen, die von Drittanbietern erbracht werden, agiert der Betreiber neutral, da die Kunden ob-

¹³⁴⁸ Vgl. Judt / Klausegger (2020), S. 39.

¹³⁴⁹ Vgl. Strietzel et al. (2018), S. 18.

¹³⁵⁰ Vgl. Arslanian / Fischer (2019), S. 207 f.

¹³⁵¹ Vgl. Kleine / Jolmes (2019), S. 247.

¹³⁵² Vgl. Bruhn et al. (2019), S. 235; Dapp (2017), S. 375 f.

¹³⁵³ Vgl. Diamond et al. (2019), S. 34.

¹³⁵⁴ Vgl. Oliver Wyman (2018), S. 19.

jektive Informationen zu einer Vielfalt von Produkten verschiedener Anbieter erwarten.¹³⁵⁵ Die Kombination aus der Erbringung eigener Leistungen und der Vermittlung von Drittleistungen führt zu Veränderungen in der Kosten- und Erlösstruktur. In Folge der Vermittlungstätigkeit und durch Akquisition neuer Kundenbeziehungen können zusätzliche Erträge generiert werden.¹³⁵⁶ Zudem ermöglicht die Plattform, Cross Selling Potenziale bei bestehenden Kunden zu nutzen.¹³⁵⁷ Dabei muss die Bank klar kommunizieren, in welchen Fällen sie als Vermittler agiert und wann die eigenen Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, um die in Kapitel 4.1.1.1 dargestellten, haftungsrechtlichen Risiken zu minimieren.

4.3.1.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse der Plattformimplementierung

Die Veränderungen der Wertschöpfungsarchitekturen durch die Implementierung einer Plattform machen eine Wirtschaftlichkeitsanalyse dieser notwendig. Für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit werden die Investitionskosten, die während der Entwicklung und Einführung der Plattform anfallen und die Kosten des laufenden Betriebs dem Nutzen der Plattform gegenübergestellt.¹³⁵⁸

Wie in Kapitel 3.2.2.1 dargestellt, weisen digitale Plattformen die Besonderheit auf, dass die Entwicklung und Einführung mit hohen fixen Kosten einhergeht, die Kosten des laufenden Betriebs jedoch vergleichsweise gering ausfallen. In der Entwicklungs- und Einführungsphase muss zum einen die technische Infrastruktur geschaffen werden und zum anderen fallen die Kosten für die Akquisition der Teilnehmer an.¹³⁵⁹ Die Kosten zur Entwicklung, Bereitstellung und Pflege der technischen Infrastruktur bilden einen wesentlichen Anteil der Kosten des Plattformbetreibers. Diese Kosten sind überwiegend unabhängig vom Transaktionsvolumen.¹³⁶⁰ Die laufenden Betriebskosten der Plattform fallen hingegen gering aus, da die Wertschöpfung überwiegend in der Vermittlung von Produkten und Dienstleistungen liegt.¹³⁶¹

Die Investitionskosten umfassen Hardware- und Softwarekosten sowie Kosten für IT-Prozesse. Kosten der Hardware fallen für zentrale und dezentrale Rechner und Arbeitsplatz-Systeme an, während die Kosten der Software die Anschaffung von

¹³⁵⁵ Vgl. Haberstock (2018), S. 13 f.

¹³⁵⁶ Vgl. Köhler (2014a), S. 15 ff.; Strietzel et al. (2018), S. 19.

¹³⁵⁷ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 4 f.

¹³⁵⁸ Vgl. Brugger (2009), S. 63 ff.

¹³⁵⁹ Vgl. Brühl / Krahen (2019), S. 4; Engelhardt et al. (2017), S. 25 f.

¹³⁶⁰ Vgl. Evans / Schmalensee (2007), S. 165.

¹³⁶¹ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 166.

Betriebssystemen und IT-Sicherheitsmaßnahmen umfasst. Kosten für IT-Prozesse umfassen z. B. Personal- und Entwicklungskosten.¹³⁶²

Die laufenden Betriebskosten umfassen z. B. Marketingaufwendungen, Kosten für Administration, Wartung und Unterhaltung der Plattform, Gebühren für Softwarenutzung, Hardwarekosten für Rechenleistung und für Datenschutzmaßnahmen.¹³⁶³ Wesentlich sind die Personalkosten der Mitarbeiter, die für den Betrieb der Plattform zuständig sind.

Für Universalbanken stellt der Aufbau einer digitalen Plattform eine Erweiterungsinvestition und keine Neuinvestition dar, da auf der bestehenden technischen Infrastruktur, die für den Betrieb des Online Bankings notwendig ist, aufgebaut werden kann. Die vorhandene Infrastruktur wird ergänzt, sodass die Kosten-Nutzen-Analyse untersucht, welche wirtschaftlichen Vorteile aus dem Ausbau der bestehenden Lösung resultieren. Die einmaligen Investitionskosten fallen geringer als bei dem Aufbau einer neuen technischen Infrastruktur aus.¹³⁶⁴

Für den Betreiber entsteht erst ab der Inbetriebnahme der Plattform ein Nutzen. Dieser steigt in Abhängigkeit von dem Wachstum der Plattform und den abgeschlossenen Transaktionen. Der Nutzen hängt maßgeblich von dem Verhalten der Marktteilnehmer ab und ist daher, ebenso die Höhe der laufenden Betriebskosten, unsicher.¹³⁶⁵

Die anfänglich investierten Mittel erzeugen im Laufe der Zeit einen kumulierten Verlust. Dieser Verlust muss ab dem Launch der Plattform durch Erträge aus Transaktionen und Gebühren überkompensiert werden. Die finanzielle Lücke, die zwischen der Einführung der Plattform und dem Zeitpunkt, ab dem die Plattform Erträge erwirtschaftet, gilt es zu überbrücken.¹³⁶⁶

Für die Bank ergeben sich aus dem Betrieb der Plattform verschiedene Kosten- und Nutzenfaktoren. Auf der Kostenseite sind die im direkten Zusammenhang zur Plattform stehenden Betriebs- und Investitionskosten zu sehen. Hinzu kommen Opportunitätskosten, die daraus resultieren, dass der Plattformbetreiber Marktanteile, die über Drittanbieter erbracht werden, verliert. Diese Marktanteile gehen mit Zins-

¹³⁶² Vgl. Brugger (2009), S. 69 f.; Gadatsch / Mayer (2014), S. 160 f.

¹³⁶³ Vgl. Brugger (2009), S. 73.

¹³⁶⁴ Vgl. Brugger (2009), S. 20.

¹³⁶⁵ Vgl. Brugger (2009), S. 73.

¹³⁶⁶ Vgl. Osawa / Miyazaki (2006), S. 94 f.

und Provisionserträgen einher, die mit den damit sinkenden Risikokosten zu verrechnen sind. Indirekte Kosten können durch Reputationsverluste in Folge einer mangelnden Kuratierung, rechtlichen Verstößen oder einer qualitativ minderwertigen Vermittlungsleistung auf der Plattform auftreten.¹³⁶⁷

Ein Nutzen entsteht dem Betreiber durch sinkende Personalkosten in Folge des verstärkten Vertriebs über die digitale Plattform.¹³⁶⁸

Die Vermittlung der Angebote von Drittanbietern über die Plattform ermöglicht die Generierung von Provisionserlösen, sodass sich der Betreiber neue Ertragsquellen erschließen und sich stärker diversifizieren kann.¹³⁶⁹ Der Zugang wird in Form einer einmaligen Gebühr monetarisiert, die die potenziellen Anbieter für die Authentifizierung zahlen.¹³⁷⁰ Dies gilt sowohl für die Anbieter bankfremder Leistungen als auch für die Anbieter komplementärer Leistungen.¹³⁷¹ Zusätzlich erfolgt eine Monetarisierung erfolgreicher Transaktionen über Provisionszahlungen, die sich prozentual am vermittelten Transaktionsvolumen orientieren. Da sich die Zugangsgebühren auf die Qualität der Plattform und die Transaktionsgebühren auf die Anzahl der Transaktionen auswirken, ist eine Kombination dieser beiden Varianten zielführend.¹³⁷²

Eine Orientierung für die Höhe der realisierbaren Transaktionsgebühren bei Konsumentenkrediten bieten die Gebühren bei Kreditvermittlern. Die drei größten Online-Kreditvermittler auf dem deutschen Markt sind die Anbieter Check24 Vergleichsportal Finanzen GmbH (Check24), die smava GmbH und FFG FINANZ-CHECK Finanzportale GmbH (Finanzcheck.de). Für die Ermittlung der generierten Provisionen aus der Vermittlung von Krediten kann aufgrund der öffentlichen Zugänglichkeit nur auf die Daten der smava GmbH und Finanzcheck.de zurückgegriffen werden, nicht jedoch auf die Zahlen von Check24.

Für die Vermittlungstätigkeit erhält die smava GmbH bei erfolgreichem Abschluss eines Kredits eine Vermittlungsprovision von den Kreditgebern. Der Umsatzanteil, der auf die Vermittlungsprovisionen entfällt, lag zwischen 2015 und 2017 jeweils bei über 95 Prozent. Die Umsatzerlöse stiegen in diesem Zeitraum von 15 Mio.

¹³⁶⁷ Vgl. Busch (2018), S. 9; Busch et al. (2016), S. 7.

¹³⁶⁸ Vgl. Hernando / Nieto (2007), S. 1088.

¹³⁶⁹ Vgl. Roßbach / Ebner (2018), S. 28.

¹³⁷⁰ Vgl. Kemper (2018), S. 15.

¹³⁷¹ Vgl. Sommer (2018), S. 1.

¹³⁷² Vgl. Clement et al. (2019), S. 266; Rochet / Tirole (2004), S. 19 f.; Roger / Vasconcelos (2010), S. 17.

Euro in 2015 auf 39,5 Mio. Euro in 2017, während der vermittelte Volumen von 469 Mio. Euro auf 1,2 Mrd. Euro gestiegen ist. Aus den Umsatzerlösen und dem vermittelten Kreditvolumen errechnet sich eine Vermittlungsprovision der smava GmbH, die relativ konstant bei 3,1 Prozent des vermittelten Kreditvolumens liegt.¹³⁷³

Das vermittelte Volumen von Finanzcheck.de stieg von 2015 bis 2017 von 611 Millionen auf 1,06 Milliarden Euro. Zugleich stieg der Umsatz von 19,5 auf 35,7 Millionen Euro. Daraus ergibt sich bei 100 Prozent Provisionsanteil eine Provision von 3,2 Prozent in 2015, 3,35 Prozent in 2016 und 3,37 Prozent in 2017. Unter der Annahme, dass die Umsatzerlöse nicht zu 100 Prozent aus den Provisionen generiert werden, liegt die Höhe der Provisionen in etwa auf dem Niveau der smava GmbH.¹³⁷⁴ Für die Vermittlungstätigkeit bei Konsumentenkrediten kann der Plattformbetreiber daher mit einer Provision von ca. 3 Prozent des vermittelten Volumens kalkulieren.

Bei weiteren standardisierten Produkten, wie der Vermittlung von Festgeldern kann der Betreiber ebenfalls Provisionserträge generieren. Während der Zins für die Einlagefazilität im Euroraum -0,5 Prozent¹³⁷⁵ beträgt, werden negative Zinsen für Privatkundeneinlagen weiterhin eher als Ausnahme erhoben. Die Vermittlung von Einlagen als Festgelder ermöglicht der Bank die Reduzierung der Kundeneinlagen und die Generierung von Provisionserlösen.¹³⁷⁶

Durch ein breites Angebotsspektrum an Bankdienstleistungen und komplementären Dienstleistungen kann die Plattform die Kundenzufriedenheit und die Abschlussquoten steigern.¹³⁷⁷ Mit dem Wachstum der Plattform können zudem neue Kunden gewonnen werden, über die der Betreiber Cross Selling Potenziale für eigene Produkte generieren kann.¹³⁷⁸ Eine zusätzliche Kostenersparnis resultiert bei entsprechender Plattformgröße daraus, dass der Betreiber seine eigenen Produkte und Dienstleistungen nicht mehr auf Drittportalen anbieten muss, sodass die damit einhergehenden Provisionszahlungen entfallen.¹³⁷⁹ Nicht-monetärer Nutzen entsteht dem Plattformbetreiber durch die Verbesserung des Wissens über den Kunden. Je mehr Transaktionen eines Kunden über der Plattform getätigt werden, desto mehr

¹³⁷³ Vgl. smava GmbH (2020a), S. 1; smava GmbH (2020b), S. 1.

¹³⁷⁴ Vgl. Schmidt / Apostol (2018), S. 6.

¹³⁷⁵ Stand: Januar 2021

¹³⁷⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank (2019d), S. 91.

¹³⁷⁷ Vgl. Mihm (2019), S. 5.

¹³⁷⁸ Vgl. Sievers (2019a), S. 7.

¹³⁷⁹ Vgl. Strucken / Drummer (2019), S. 61.

Informationen stehen dem Betreiber zur Verfügung, die er nutzen kann, um Wissen zu generieren und individuelle Angebote zu offerieren oder das Matching auf der Plattform zu optimieren. Dies wiederum erhöht die Wechselbarrieren und stärkt die Kundenbindung.¹³⁸⁰

Die Vermittlung von Drittleistungen geht in der Regel mit Kosteneinsparungen, Qualitätssteigerungen für den Kunden und zusätzlichen Kundenpotenzialen einher. Im Gegenzug fallen Kosten für die Integration der Drittanbieter und die IT-Infrastruktur sowie das Aufsetzen vertraglicher Regelungen und Überwachungsmaßnahmen für die Plattformteilnehmer an. Die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit ist dann gegeben, wenn der quantifizierte Nutzen die damit einhergehenden Kosten übersteigt. Die Kosten und der damit verbundene Nutzen einer digitalen Plattform ist ebenso aus der individuellen Perspektive der Bank zu bewerten, wie die Identifizierung der eigenen Kernkompetenzen, aus denen sich das Angebot der Drittanbieter ableitet.¹³⁸¹

4.3.1.4 Kennzahlen zur Messung des Plattformerfolgs

Neben der Wirtschaftlichkeitsanalyse, die den Nutzen aus der Implementierung der Plattform überprüft, ist auch eine laufende Erfolgsmessung während des Betriebs der Plattform sinnvoll. Dazu sind monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen von Relevanz. Die Auswahl der Kennzahlen zur Erfolgsmessung ist möglichst einfach zu halten, um effektive Aussagen zu ermöglichen. Eine alleinige Fokussierung auf die Anzahl der Teilnehmer ist dabei nicht zielführend, da die getätigten Interaktionen maßgebliches Erfolgskriterium sind.¹³⁸² Der Wert einer Plattform wird vordergründig durch die Netzwerkexternalitäten determiniert, daher sind die Kennzahlen so auszuwählen, dass sie die Quote der erfolgreich ausgeführten Interaktionen und die dazu beitragenden Faktoren erfassen. Erfolgreiche Interaktionen ziehen aktive Teilnehmer an und fördern die Entwicklung positiver Netzwerkexternalitäten.¹³⁸³ In Abhängigkeit von der Phase, in der sich die Plattform befindet, sind unterschiedliche Kennzahlen von Relevanz.

In der Anfangsphase der Plattform sind drei Kriterien entscheidend. Diese sind die Marktdurchdringung, die Matchingqualität und das Vertrauen in die Plattform. Das

¹³⁸⁰ Vgl. Kollmann (2019), S. 615; Parker et al. (2016), S. 145.

¹³⁸¹ Vgl. Funk / Welsch (2005), S. 287 ff.

¹³⁸² Vgl. Parker et al. (2016), S. 202.

¹³⁸³ Vgl. Parker et al. (2016), S. 203.

Wachstum der Teilnehmerzahl auf der Nachfrageseite und später auf der Angebotsseite kann als Indikator für die Marktdurchdringung der Plattform dienen. In der Anfangsphase ist das Wachstum auf der Nachfrageseite engmaschig zu überprüfen, daher bietet sich die Messung im Wochenrhythmus an.

$$\text{Teilnehmerwachstum} = \frac{\text{Anzahl Teilnehmer}_t}{\text{Anzahl Teilnehmer}_{t-1}} - 1$$

Zudem weist die Plattform eine hohe Marktdurchdringung auf, wenn aus möglichst vielen Anfragen Interaktionen zwischen den Marktseiten initiiert werden. Eine Methode zur Messung der Marktdurchdringung ist die Erfassung des Prozentsatzes der Anfragen, die zu Interaktionen führen. Je mehr Interaktionen aus Anfragen resultieren, desto besser. Die Messung der Interaktionsvermittlung kann zu Beginn auf Monatsbasis und im späteren Verlauf im jährlichen Turnus erfolgen:

$$\text{Interaktionsvermittlung} = \frac{\text{Initiierte Interaktionen}_t}{\text{Anzahl der Anfragen}_t}$$

Marktdurchdringung ist gegeben, wenn die Anfragen auf der Plattform auch bedient werden können. Dies fördert die Zufriedenheit der Teilnehmer und sichert deren Verbleib und das potenzielle Wachstum der Plattform.

Das zweite Kriterium ist die Matchingqualität. Sie fokussiert auf die Präzision von Suchalgorithmen, die die Daten und das Verhalten der Teilnehmer analysieren und die Teilnehmer darauf aufbauend bei der Suche nach passenden Interaktionspartnern unterstützt.¹³⁸⁴ Die Matchingqualität spielt bei der Generierung der Wertschöpfung und der Stimulierung eines langfristigen Wachstums und Erfolgs der Plattform eine entscheidende Rolle. Eine hohe Matchingqualität ist eng mit der Effektivität verknüpft, mit der Angebote auf der Plattform kuratiert werden. Ein präzises Matching bedeutet, dass die Teilnehmer mit geringem Aufwand einen passenden Interaktionspartner finden. Je schneller die Nachfrage passend über die Plattform bedient wird, desto besser, da sich dies positiv auf die Zufriedenheit der Teilnehmer auswirkt. Ein schlechtes Matching führt hingegen zu sinkenden Teilnehmerzahlen und Interaktionen, sodass die Teilnehmer die Plattform verlassen.

¹³⁸⁴ Vgl. Buchholz / Bie (2019), S. 109.

Die Messung der Matchingqualität kann durch das Verhältnis der erfolgreichen Interaktionen zu den initiierten Interaktionen dargestellt werden. Je höher die Kennzahl ist, desto mehr erfolgreiche Interaktionen resultierten aus den initiierten Interaktionen:

$$\text{Qualität des Matchings} = \frac{\text{Erfolgreiche Interaktionen}_t}{\text{Initiierte Interaktionen}_t}$$

Die multiplikative Verknüpfung aus der Interaktionsvermittlung und der Qualität des Matchings ergibt die Kennzahl der Verkaufsabschlussquote:

$$\text{Verkaufsabschlussquote} = \frac{\text{Erfolgreiche Interaktionen}_t}{\text{Anzahl der Anfragen}_t}$$

Das dritte Kriterium bemisst das Vertrauen der Teilnehmer in die Sicherheit der Plattform. Dieses Vertrauen ist durch die bestmögliche Kuratierung der Teilnehmer sicherzustellen. Wie in Kapitel 3.2.4.2 thematisiert, ist das Vertrauen der Teilnehmer in die Plattform essenziell, insbesondere, wenn die Interaktionen mit Risiken verbunden sind und über digitale Kanäle erfolgen. Eine Möglichkeit, das Vertrauen in die Plattform zu messen, stellt die Teilnehmerzufriedenheit dar. Diese berechnet die Qualität der Interaktionen auf der Plattform. Mit zunehmender Teilnehmerzufriedenheit steigt auch das Vertrauen in die Plattform:

$$\text{Teilnehmerzufriedenheit} = \frac{\text{Anzahl positiver Bewertungen}_t}{\text{Anzahl Gesamtbewertungen}_t}$$

Im Ergebnis kann mit diesen drei Kriterien ein Bild von der Erfolgsquote der durchgeführten Interaktionen und den dazu beitragenden Schlüsselfaktoren gezeichnet werden, die zur Erzeugung positiver Netzwerkexternalitäten beitragen.¹³⁸⁵

Wenn die Plattform eine kritische Masse an Teilnehmern erreicht hat und sich in der Wachstumsphase befindet, steigt die Bedeutung eines Gleichgewichts zwischen Angebots- und Nachfrageseite. Ziel ist es, dass Kundenanfragen stets bedient werden können. Wenn die Nachfrageseite aufgrund einer zu geringen Teilnehmerzahl auf der Angebotsseite nicht bedient werden kann, sinkt die Attraktivität der Plattform für die Teilnehmer der Nachfrageseite et vice versa. Daher ist weiterhin die Qualität des Matchings und die Verkaufsabschlussquote von Bedeutung. Da sich

¹³⁸⁵ Vgl. Parker et al. (2016), S. 189 ff.

die Struktur der Plattform verändert, werden jedoch auch andere Kennzahlen zur Erfolgsmessung auf der Plattform relevant.

Der Plattformbetreiber muss die Fluktuation berücksichtigen. Teilnehmer, die wiederholt Umsätze generieren, ohne dass damit weiterer Akquiseaufwand verbunden ist, sind besonders profitabel. Daher ist eine regelmäßige, periodische Abgrenzung zwischen Bestands- und Neukundenanteil vorzunehmen, die in der Wachstumsphase im monatlichen Turnus erfolgen kann und im späteren Verlauf im jährlichen Rhythmus:

$$\text{Bestandskundenanteil} = \frac{\text{Anzahl Bestandskunden}_t}{\text{Anzahl Gesamtkunden}_t}$$

$$\text{Neukundenanteil} = \frac{\text{Anzahl Neukunden}_t}{\text{Anzahl Gesamtkunden}_t}$$

Zur Messung der Interaktionen und möglicher Cross Selling Aktivitäten auf der Plattform kann die durchschnittliche Anzahl der Geschäftsbeziehungen je Teilnehmer betrachtet werden. Diese Kennzahl misst die Vernetzung der Teilnehmer auf der Plattform:

$$\emptyset \text{ Geschäftsbeziehungen je Teilnehmer} = \frac{\text{Anzahl aktiver Geschäftsbeziehungen}}{\Sigma \text{ Marktteilnehmer}}$$

In der Reifephase werden das vermittelte Transaktionsvolumen sowie das Wachstum des Transaktionsvolumens zunehmend relevant für die Beurteilung des Erfolgs der Plattform. Das Transaktionsvolumen bezieht sich auf die erfolgreich vermittelten Interaktionen und ermöglicht einen regelmäßigen Abgleich der Entwicklung der Transaktionsvolumina. Das gesamte vermittelte Transaktionsvolumen ergibt sich aus der Multiplikation der abgeschlossenen Interaktionen und des durchschnittlichen Transaktionsvolumens, während das Wachstum des Transaktionsvolumens einen Periodenvergleich vornimmt. In der Reifephase ist die Plattform erfolgreich implementiert, sodass die Messung der Transaktionsvolumina im monatlichen und jährlichen Rhythmus zielführend ist.¹³⁸⁶

$$\text{Transaktionsvolumen}_t = \text{Erfolgreiche Transaktionen}_t * \emptyset \text{ Transaktionsvolumen}_t$$

¹³⁸⁶ Vgl. Parker et al. (2016), S. 195 ff.

$$\text{Wachstum des Transaktionsvolumens} = \frac{\text{Transaktionsvolumen}_t}{\text{Transaktionsvolumen}_{t-1}} - 1$$

Auch in dieser Phase ist die Teilnehmerzufriedenheit eine relevante Kennzahl, da diese die wahrgenommene Qualität der Plattform zum Ausdruck bringt. Eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmer zeigt, dass die Plattform den Teilnehmern einen bedeutsamen Mehrwert bietet.¹³⁸⁷

Die Erfolgsmessung auf der Plattform stellt neben den Marktteilnehmern unter Berücksichtigung der Netzwerkexternalitäten auch die Produkte und Dienstleistungen in den Fokus. Daher ist neben der Akquisition der Teilnehmer auch die Entscheidung, welche Produkte und Dienstleistungen auf der Plattform angeboten werden, von Relevanz.

4.3.2 Produktauswahl

4.3.2.1 Standardisierte Bankdienstleistungen

Die Integration der Produkte auf der digitalen Plattform bietet sich aufbauend auf der Kernleistung des Online Bankings an. Kunden, die sich im Online Banking aufhalten, gilt es zu binden, indem Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, die über das klassische Angebotsspektrum hinausgehen. Da die Integration standardisierter Produkte im Privatkundengeschäft einfacher umsetzbar ist als im Geschäft mit Firmenkunden, ist der Aufbau einer Plattform zunächst im Privatkundengeschäft zielführend.¹³⁸⁸ Es zeigt sich, dass es sinnvoll ist, solche Produkte und Dienstleistungen über digitale Kanäle zu vertreiben, die ein hohes Maß an Standardisierung aufweisen und nur geringe bis keine Interaktionen mit dem Berater erfordern. Diese Bankdienstleistungen können als digitale Güter klassifiziert werden und bieten sich für den Vertrieb über die digitale Plattform an.¹³⁸⁹ Zudem ermöglicht die IKT nahezu perfekte Preisvergleiche für standardisierte Produkte, sodass es für die Nachfrageseite mit geringem Aufwand verbunden ist, das beste Angebot zu identifizieren.¹³⁹⁰

Auf standardisierte Leistungen ist immer dann zurückzugreifen, wenn durch eine Individualisierung kein Zusatznutzen erreicht werden kann. Dies ist der Fall, wenn

¹³⁸⁷ Vgl. Parker et al. (2016), S. 202.

¹³⁸⁸ Vgl. Meisner (2017), S. 49 f.

¹³⁸⁹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 11.

¹³⁹⁰ Vgl. Clement et al. (2019), S. 355.

das standardisierte Angebote bereits ausreicht oder der Aufwand nicht im Verhältnis zum Ertrag steht. Im Kern sind standardisierte Leistungen immer dann durch individuelle Komponenten zu ergänzen, wenn dies einen Zusatznutzen zur Folge hat, durch den sich der Anbieter von der Konkurrenz abheben kann. Wenn die Differenzierung vom Wettbewerb nicht möglich ist, sind standardisierte Leistungen anzubieten. Durch die Standardisierung ergeben sich Spezialisierungsvorteile verbunden mit Qualitätssteigerungen. Die Nutzung von Skaleneffekten ermöglicht zudem eine Kostensenkung.¹³⁹¹

Bankdienstleistungen, die eine individuelle Beratungsleistung beinhalten, sind nicht ohne weiteres standardisierbar und in hohem Maße von den individuellen Eigenschaften der Kunden abhängig.¹³⁹² Komplexere Bankdienstleistungen sind daher erst zu einem späteren Zeitpunkt zu integrieren, wenn sich die Plattform etabliert hat und das Kundenverhalten dies erfordert.¹³⁹³ Die Zahl der reinen Online-Abschlüsse beträgt über alle Produkte hinweg in 2019 rund ein Drittel. Diese Anteile sind wie aufgezeigt von der Komplexität der Produkte abhängig.¹³⁹⁴ Auch bei komplexeren Bankdienstleistungen, wie z. B. Baufinanzierungen ist ein Trend erkennbar, dass der Kunde sich zunächst online informiert und im weiteren Verlauf einen Kanalwechsel anstrebt und den Geschäftsabschluss vor Ort bevorzugt, sodass Produktabschlüsse ohne vorherige Onlinerecherche die Ausnahme sind. Für Banken ist es daher wichtig, über den gesamten Rechercheprozess des Kunden präsent zu sein.¹³⁹⁵

Die Entwicklung der jüngeren Vergangenheit zeigt, dass insbesondere bei standardisierten Produkten eine Marktanteilsverschiebung zu Lasten der regional tätigen Institute stattfindet. Das Marktvolumen für Konsumentenkredite in Deutschland ist im Zeitraum von 2012 bis 2018 um 3,7 Prozent von 224,6 Mrd. Euro auf 232,9 Mrd. Euro gestiegen. Von diesem Volumenanstieg konnten Sparkassen und Genossenschaftsbanken nicht profitieren. Der Marktanteil der Sparkassen ist im gleichen Zeitraum um 3,7 Prozentpunkte gesunken, während der Anteil der Genossenschaftsbanken um 3,6 Prozentpunkten gesunken ist. Daraus ergibt sich ein prozentualer Rückgang von 12,2 bzw. 15,7 Prozent. Diese Entwicklung ist in Abb. 22 nachvollziehbar.

¹³⁹¹ Vgl. Brost (2019), S. 353 f.

¹³⁹² Vgl. Reitinger (2019), S. 360.

¹³⁹³ Vgl. Schuster / Hastenteufel (2017), S. 73 ff.; Tan / Teo (2000), S. 32 f.

¹³⁹⁴ Vgl. Arnold et al. (2018), S. 9.

¹³⁹⁵ Vgl. Mesarosch / Fink (2019), S. 1.

Konsumenten- kredite	2012		2018		Veränderung der Bestands- volumina und Marktanteile		
	in Mrd. Euro	in %	in Mrd. Euro	in %	in Mrd. Euro	in Pro- zent- punkten	in %
Bestandsvo- lumina	224,6	100,0	232,9	100,0	8,3	-	3,7
Sparkassen	53,9	24,0	47,3	20,3	-6,6	-3,7	-12,2
Genossen- schaftsbanken	52,8	23,5	44,5	19,1	-8,3	-3,6	-15,7
Großbanken	14,4	6,4	26,3	11,3	11,9	4,9	82,6
Sonstige Ban- ken	103,5	46,1	114,8	49,3	11,3	3,2	10,9

Abb. 22: Bestandsvolumina und Marktanteile bei Konsumentenkrediten im Zeitverlauf¹³⁹⁶

Die in Abb. 22 dargestellten Bestandsvolumina und die Veränderung der Marktanteile bei Konsumentenkrediten spiegelt jedoch nicht wider, über welchen Vertriebskanal die Konsumentenkredite verkauft wurden. Neben dem Verkauf über eigene Vertriebskanäle ist auch ein Vertrieb über die in Kapitel 4.3.1.3 thematisierten Vermittlungsportale möglich. Das jährliche Neugeschäftsvolumen von Konsumentenkrediten in Deutschland wird derzeit auf rund 90 Milliarden Euro pro Jahr beziffert. Die drei größten Onlinevermittler Check24, smava GmbH und Finanzcheck.de kommen auf ein vermitteltes Volumen von fast 7 Milliarden. Insgesamt werden über Vermittlungsportale knapp 10 Prozent der Konsumentenkredite abgeschlossen. Das rapide und stetige Marktwachstum der Kreditvermittler führt dazu, dass die Anteile der Konsumentenkredite, die online oder in der Filiale, jedoch mit direktem Kontakt zur Bank, abgeschlossen werden, sukzessive sinken. So ist der Anteil der Konsumentenkredite, die in Bankfilialen abgeschlossen werden, auf 57 Prozent zurückgegangen, während 30 Prozent der Abschlüsse direkt online bei Banken erfolgen.¹³⁹⁷ Auch hier zeigt sich, dass bereits heute in den meisten Fällen Portale

¹³⁹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2013), S. 19; Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2019b), S. 39.

¹³⁹⁷ Vgl. Hagen / Schultz (2018), S. 10.

zur Nutzung von Vergleichsoptionen herangezogen werden. Produktabschlüsse ohne vorherige Onlinerecherche finden kaum noch statt.¹³⁹⁸

Die Vermittlung von Krediten über digitale Kanäle weist ein starkes Wachstum auf. So stieg das vermittelte Volumen der smava GmbH in 2019 um 35 Prozent auf 2,7 Milliarden Euro. Dieses Wachstum wurde im ersten Quartal 2020 mit einer Steigerungsrate von 45 Prozent nochmals überboten.¹³⁹⁹ Auch Finanzcheck.de weist ein deutliches Wachstum bei vermittelten Krediten auf.¹⁴⁰⁰ Dies zeigt, dass unter Berücksichtigung des veränderten Kundenverhaltens weitere Wachstumspotenziale im Bereich der Vermittlungsleistungen bei Konsumentenkrediten vorhanden sind.¹⁴⁰¹

Wenn vermehrt Konsumentenkredite über Vergleichsportale abgeschlossen werden, sinken die Gewinnmargen der vermittelten Banken, da diese eine Provisionszahlung an das Vermittlungsportal leisten. Derzeit ist der Marktanteil der Vermittlungsportale noch vergleichsweise gering. Das Nutzerverhalten der Kunden deutet jedoch darauf hin, dass sich der Trend der Online-Nutzung fortsetzt. Wenn Banken neben ihrem eigenen Angebot auch die Angebote von Wettbewerbern vermitteln, kann dieser Entwicklung entgegengewirkt werden. Die Bank als Plattformbetreiber ist im Vergleich zu den Vermittlungsportalen in der vorteilhaften Position, dass Kunden nur eine Geschäftsbeziehung unterhalten müssen, um Bankgeschäfte zu erledigen.¹⁴⁰²

Für die Implementierung auf der Plattform eignen sich zudem Einlagenprodukte. Wie in Kapitel 2.3.1.2 skizziert, halten Kunden vermehrt Einlagen. In Abb. 23 ist die Entwicklung der Bestandsvolumina und der Marktanteile im Zeitraum von 2012 bis 2018 für die unterschiedlichen Bankengruppen dargestellt.¹⁴⁰³ Über alle Banken hinweg ist ein deutlicher, zweistelliger Anstieg der Bestandsvolumina erkennbar. Obwohl z.B. die Marktanteile der Sparkassen im Betrachtungszeitraum leicht gesunken sind, wird diese Veränderung durch das Wachstum des Gesamtmarktes deutlich überkompensiert. Einlagenprodukte sind dann für den Vertrieb über die Plattform geeignet, wenn die in Kapitel 4.2.1.3.2 genannten Bedingungen eingehalten werden.

¹³⁹⁸ Vgl. Hagen / Schultz (2018), S. 15.

¹³⁹⁹ Vgl. smava GmbH (2020c), S. 1.

¹⁴⁰⁰ Vgl. Scout 24 AG (2020), S. 60.

¹⁴⁰¹ Vgl. Gode (2020), S. 1.

¹⁴⁰² Vgl. Deutsche Bundesbank (2020a), S. 1.

¹⁴⁰³ Bei den Einlagen handelt es sich ausschließlich um Einlagen von Privatpersonen.

Einlagen	2012		2018		Veränderung der Bestandsvolumina und Marktanteile		
	in Mrd. Euro	in %	in Mrd. Euro	in %	in Mrd. Euro	in Prozentpunkten	in %
Bestandsvolumina	1644,8	100	2079,0	100	434,2	-	26,4
Sparkassen	633,2	38,5	781,7	37,6	148,5	-0,9	23,5
Genossenschaftsbanken	434,2	26,4	557,2	26,8	123,0	0,4	28,3
Großbanken	190,8	11,6	303,5	14,6	112,7	3,0	59,1
Sonstige Banken	386,5	23,5	436,6	21,0	50,1	-2,5	13,0

Abb. 23: Bestandsvolumina und Marktanteile im Einlagengeschäft im Zeitverlauf¹⁴⁰⁴

Ein Wachstumsfeld für Universalbanken stellen weiterhin private Wohnungsbaukredite dar, die, wie in Abb. 24 dargestellt, im Zeitraum von 2012 bis 2018 zweistellige Wachstumsraten aufweisen. In engem Zusammenhang zur Nachfrage nach Wohnungsbaukrediten steht auch die Nachfrage nach Handwerksleistungen. Universalbanken können ihre Wettbewerbspositionierung nutzen und durch die Vermittlung von komplementären Handwerksleistungen, die im Zusammenhang mit einer abgeschlossenen Baufinanzierung angeboten werden, ihre Relevanz in der Wahrnehmung der Kunden steigern und ihre Marktposition manifestieren.¹⁴⁰⁵ Über die digitale Plattform können Kunden z. B. nach Abschluss einer Finanzierung Kontakt zu Handwerksunternehmen aufnehmen. Grundsätzlich bietet die Plattform auch die Möglichkeit, den Kontakt zwischen Kunden und Handwerksbetrieben zu ermöglichen, ohne dass vorab eine Finanzierung abgeschlossen wurde.

¹⁴⁰⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2013), S. 19; Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2019b), S. 40. .

¹⁴⁰⁵ Vgl. Kleine / Jolmes (2019), S. 245 f.

Wohnungs- baukredite	2012		2018		Veränderung der Bestands- volumina und Marktanteile		
	in Mrd. Euro	in %	in Mrd. Euro	in %	in Mrd. Euro	in Pro- zent- punkten	in %
Bestandsvo- lumina	719,1	100,0	869,4	100,0	150,3	-	20,9
Sparkassen	245,9	34,2	305,2	35,1	59,3	0,9	24,1
Genossen- schaftsbanken	179,8	25,0	246,0	28,3	66,2	3,3	36,8
Großbanken	89,2	12,4	173,9	20,0	84,7	7,6	95,0
Sonstige Ban- ken	204,2	28,4	144,3	16,6	-59,9	-11,8	-29,3

Abb. 24: Bestandsvolumina und Marktanteile bei privaten Wohnungsbaukrediten im Zeitverlauf¹⁴⁰⁶

Bei der Integration der Produktauswahl muss die Bank die Wertschöpfungsaktivitäten identifizieren, in denen relevante Wettbewerbsvorteile bestehen und diese als Kernkompetenz fokussieren. Zugleich sind dadurch Aktivitäten identifizierbar, die keinen Wettbewerbsvorteil darstellen. Für diese kann durch strategische Partnerschaften mit Drittanbietern das Angebot auf der Plattform ausgebaut werden.¹⁴⁰⁷ Auf der Plattform wird ein Angebotsspektrum implementiert, das sich zum einen aus den eigenen Angeboten und den Angeboten von Verbundpartnern zusammensetzt und zum anderen auch Leistungen Dritter vermittelt. Im Ergebnis wird das gesamte Produktspektrum durch strategische Partnerschaften und eigene Leistungen abgedeckt. Dadurch wird den Kunden ein Mehrwert generiert und die Kundenbindung gestärkt.¹⁴⁰⁸

¹⁴⁰⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2013), S. 18; Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (2019b), S. 39.

¹⁴⁰⁷ Vgl. Funk / Welsch (2005), S. 287.

¹⁴⁰⁸ Vgl. Buchholz / Bie (2019), S. 108; Haberstock (2018), S. 14.

4.3.2.2 Bankdienstleistungen von Drittanbietern

Aufgrund der guten Vergleichbarkeit standardisierter Produkte auf digitalen Märkten bietet sich die Integration von Standardleistungen, die von Dritten angeboten werden, zur Ergänzung auf der Plattform an.¹⁴⁰⁹ Durch die Integration wird das Portfolio um Produkte erweitert, die der Betreiber selber nicht anbietet oder die einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen. Damit die Kunden sich für die Teilnahme an der Plattform entscheiden, empfiehlt es sich, das Angebot um Drittanbieter zu ergänzen, sodass die Kunden Zugang zu mehreren Produkte verschiedener Anbieter erhalten.¹⁴¹⁰ Vor dem Hintergrund der verstärkten Nutzung der IKT und einer gesteigerten Preissensibilität der Kunden stößt das bisher genutzte Modell der Beschränkung auf den Vertrieb von Verbundleistungen an seine Grenzen. Wenn sich Universalbanken von der Ausschließlichkeit des Vertriebs der Verbundprodukte lösen und sich bei einigen Produkten als neutraler Vermittler im Markt etablieren, kann dies zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit und einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Anbietern führen, die weiterhin das Ausschließlichkeitsprinzip nutzen.¹⁴¹¹

Je mehr Anbieter auf der Plattform verfügbar sind, desto leichter fällt die Fristen-, Losgrößen- und Risikotransformation. Auch für Teilnehmer der Nachfrageseite, die aus Sicht des Betreibers nicht kreditwürdig sind und kein Kapital zur Verfügung gestellt bekommen, können sich so Möglichkeiten ergeben, Kapital zu erhalten.¹⁴¹² Durch die Integration von Drittanbietern kann ein zusätzlicher Bedarf in Form einer stark steigenden Anzahl an Interaktionen kurzfristig und flexibel bedient werden.¹⁴¹³

Durch die Einbeziehung von Wettbewerbern in Form eines kooperationsbasierten Geschäftsmodells eröffnet sich für diese ein zusätzliches Marktpotenzial. Kooperation bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen konkurrierenden Unternehmen oder die gleichzeitig kooperative und wettbewerbsorientierte Beziehung zwischen Unternehmen.¹⁴¹⁴ Dieses Vorgehen erscheint zunächst kontraintuitiv, es zeigt sich je-

¹⁴⁰⁹ Vgl. Clement et al. (2019), S. 355.

¹⁴¹⁰ Vgl. Godenrath (2019b), S. 4; Scheuerer (2020), S. 49 f.

¹⁴¹¹ Vgl. Schinnenburg (2003), S. 286.

¹⁴¹² Vgl. Hartmann-Wendels et al. (2019), S. 4 f.

¹⁴¹³ Vgl. Buchholz / Bie (2019), S. 109.

¹⁴¹⁴ Vgl. Ritala et al. (2014), S. 237.

doch, dass eine solche Strategie genutzt werden kann, um sowohl für die Marktteilnehmer als auch den Betreiber der Plattform einen Mehrwert zu generieren, der die Voraussetzung für die Gestaltung erfolgreicher Kooperationsbeziehungen ist.¹⁴¹⁵

Die gemeinsame Nutzung der digitalen Plattform kann Vorteile in der Ressourceneffizienz generieren.¹⁴¹⁶ Dies wird durch zwei Mechanismen erreicht, den verstärkten Einsatz von Ressourcen und die bessere Nutzung differenzierter Ressourcen der einzelnen Wettbewerber. Im Ergebnis müssen weniger Ressourcen eingesetzt werden, um eine bestimmte Menge an Wert in einem bestimmten Teil der Wertschöpfungskette zu erzielen, da die Ressourcen zwischen den Wettbewerbern geteilt werden, um Größenvorteile zu erzielen. Die Synergieeffekte spiegeln sich in der gemeinsamen Nutzung der Plattform zum Vertrieb komplementärer und konkurrierender Produkte und Dienstleistungen wider.¹⁴¹⁷

Im Sinne einer Koopetition sind die konkurrierenden Unternehmen in der Lage, größere Märkte zu erschließen, indem sie die Ressourcen und Fähigkeiten des jeweils anderen Unternehmens ergänzen. Der Plattformbetreiber stellt die Plattform, den Kundenstamm und die Infrastruktur zur Verfügung, während die Drittanbieter die Produktvielfalt steigern. Zudem neigen Kunden dazu, eine größere Produktauswahl zu schätzen. Der wahrgenommene Wert für den Kunden wird gesteigert, wenn eine Vielzahl konkurrierender Angebote zur Verfügung steht.¹⁴¹⁸

Auch die Entscheidung des Kunden für die Nutzung eines Fremdprodukts auf der Plattform stiftet für den Betreiber einen Nutzen. Der Kunde hat die Möglichkeit, verschiedene Angebote miteinander zu vergleichen und die aus seiner individuellen Perspektive beste Option zu wählen, sodass die Kundenzufriedenheit steigt.¹⁴¹⁹ Der Betreiber fungiert als erster Ansprechpartner für den Kunden, da die Vermittlung über die Plattform erfolgt. Zugleich erhält die Bank für die erfolgreiche Vermittlung eine Provisionszahlung des Kooperationspartners.¹⁴²⁰ Durch die Integration einer Opt-in-Funktion für den Datenaustausch kann der Betreiber den Kunden eine Möglichkeit zur Verfügung stellen, selber über die Datenverfügbarkeit zu bestimmen. Nur mit Zustimmung werden die relevanten persönliche Daten des Kunden zur Ver-

¹⁴¹⁵ Vgl. Ritala et al. (2014), S. 247.

¹⁴¹⁶ Vgl. Brockhoff (2018), S. 22 f.

¹⁴¹⁷ Vgl. Ritala et al. (2014), S. 247.

¹⁴¹⁸ Vgl. Ritala et al. (2014), S. 246.

¹⁴¹⁹ Vgl. Peters (2018), S. 27 f.

¹⁴²⁰ Vgl. Scheuerer (2020), S. 49.

fügung gestellt, die für die Interaktion mit einem Drittanbieter notwendig sind. Neben der Zustimmung besteht auch die Möglichkeit, die Einwilligung im Zeitverlauf zu widerrufen.¹⁴²¹

Eine Form der Integration von Drittanbietern bietet die Vermittlung von Kundeneinlagen. Über die Plattform werden Festgelder an Banken, die ihren Refinanzierungsbedarf durch Einlagen decken möchten, vermittelt. Bei vorliegender Zustimmung des Kunden können diesem entsprechende Anlagemöglichkeiten offeriert werden. Der Betreiber agiert als Treuhänder und tätigt die Festgeldanlage auf Rechnung des Kunden, der als Treugeber auftritt. Der Treugeber ist daran interessiert, dass der Treuhänder die festgelegten Anweisungen befolgt und im Sinne des Treugebers handelt. Der Treuhänder zielt im Gegenzug darauf ab, einen möglichst hohen Gewinn aus der Interessenwahrnehmung des Treugebers zu ziehen. Dieser kann materiell in Form einer Provision oder immateriell in einer Steigerung der Kundenbindung ausgestaltet sein.¹⁴²² Der Kunde hat für den festgelegten Zeitraum keinen Zugriff auf das Festgeld, erhält die vereinbarten Zinszahlungen und abschließend die Kapitalrückzahlung. Für die Kunden ergeben sich daraus Ertragspotenziale jenseits des derzeitigen Niedrigzinsniveaus, während die Drittanbieter eine Refinanzierungsmöglichkeit erhalten, zu der sie ohne die Vermittlung über die Plattform keinen Zugang hätten.¹⁴²³ Für Universalbanken bietet die Vermittlung von Kundeneinlagen Ertragspotenzial, da das Volumen von Privatkundeneinlagen in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen ist und negative Zinsen für Privatkunden dennoch die Ausnahme sind. Ende 2018 ist das Einlagenvolumen aus Privatkundensicht von 1.319 Mrd. auf 1.433 Mrd. Euro gestiegen. Durch die Vermittlung von Festzinsanlagen kann der Betreiber Vermittlungsprovisionen generieren und zugleich das Einlagenvolumen und damit die Kosten der Negativzinsen auf Einlagen reduzieren.¹⁴²⁴

Während die Vermittlung von Kundengeldern an Institute, die über einen Einlagensicherungsschutz verfügen wenig problematisch ist, geht mit der Vermittlung von Konsumentenkrediten von Dritten an Kunden eine höhere Komplexität einher. Sollte der Kreditnehmer ausfallen, muss die vermittelte Bank Möglichkeiten des Zugriffs auf die personenbezogenen Daten haben. Der Plattformbetreiber kann auch hier treuhänderische Aufgaben erfüllen, indem ein Verrechnungskonto eingerichtet und dieses mit der Drittbank verknüpft wird. Dazu werden die personenbezogenen

¹⁴²¹ Vgl. Dewenter / Lüth (2018), S. 55 f.

¹⁴²² Vgl. Löhnig (2006), S. 3 f.

¹⁴²³ Vgl. Godenrath (2019a), S. 2.

¹⁴²⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank (2019d), S. 91.

Daten des Kunden zur Verfügung gestellt. Im Auftrag des Kunden werden nach Rückzahlung des gesamten Kreditbetrags die personenbezogenen Daten gelöscht. Dadurch behält die Vermittlerbank die Kundenbeziehung, ermöglicht den Kunden jedoch den Zugang zu einem erweiterten Produktangebot. Der Betreiber muss dabei deutlich herausstellen, dass er ausschließlich als Kapitalvermittler agiert, damit keine Haftungsrisiken entstehen. Dazu sind die geltenden Bedingungen auf der Plattform klar zu kommunizieren.¹⁴²⁵

4.3.2.3 Komplementäre Dienstleistungen

Neben den eigenen Angeboten und den Angeboten von Drittanbietern kann die Plattform auch um komplementäre Produkte ergänzt werden, durch die Provisionserträge generiert werden.¹⁴²⁶ Die Vielfalt komplementärer Leistungen ist dabei nicht begrenzt. Sinnvoll sind vor- und nachgelagerte Leistungen entlang der Wertschöpfungskette der klassischen Bankprodukte.¹⁴²⁷

Eine Möglichkeit zur Integration komplementärer Leistungen ist der Immobilienservice von Banken. Die Immobilienvermittlung und -verwaltung ist keine Kernkompetenz von Banken, jedoch handelt es sich dabei um eigenständige, für sich kalkulierbare Produkte, die von der Bank angeboten werden können. Durch die Aktivitäten in diesem Bereich steigt zudem die Chance, den einmal aufgenommenen Kontakt zum Immobilienkäufer als Basis für den Abschluss einer Immobilienfinanzierung zu nutzen. Weiterhin kann der Verkäufer mittels entsprechender Anlageangebote als Kunde gehalten und es können mit beiden Parteien Folgegeschäfte abgeschlossen werden.¹⁴²⁸

Als komplementäre Leistung kann zudem ein Immobilienportal implementiert werden, das mit regionalen Partnern betrieben wird. Durch den lokalen Bezug und den Erstkontakt über das Immobilienportal können neue Kundenkontakte aufgebaut werden, in deren Folge Produkte zur Finanzierung der Immobilie angeboten werden können.¹⁴²⁹

Wichtig ist die Verknüpfung einer Bankdienstleistung mit einer ergänzenden Drittleistung. Eine solche Verknüpfung bietet sich im Bereich der Immobilienfinanzierung und damit zusammenhängenden Handwerksleistungen an. Die Einbindung

¹⁴²⁵ Vgl. Dapp (2015b), S. 59.

¹⁴²⁶ Vgl. Judt / Klausegger (2020), S. 39.

¹⁴²⁷ Vgl. Roßbach / Ebner (2018), S. 29.

¹⁴²⁸ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 134 f.

¹⁴²⁹ Vgl. Sudahl (2019), S. 22 f.

dieser auf der Plattform bietet verschiedene Vorteile. Zum einen fehlt es den Handwerksbetrieben oftmals am technischen Know-How und an der Zeit, neben dem Alltagsgeschäft eine digitale Präsenz aufzubauen und ein zeitgemäßes Marketing zu betreiben. Auf der Plattform können die Gewerke eine vorgefertigte Umgebung nutzen, um mit potenziellen Kunden zu interagieren.¹⁴³⁰

Das Wachstumsfeld der Baufinanzierung kann durch die Integration komplementärer Leistungen besetzt werden. Aufgrund des hohen Grades der Individualität einer Baufinanzierung ist die vollständige Abwicklung über digitale Kanäle die Ausnahme. Für den Plattformbetreiber als Orchestrator bietet es sich daher an, dass komplementäre Dienstleistungen dazu auf der Plattform angeboten werden, um den Wert der Plattform für den Kunden zu steigern. Anhand bestehender Plattformen für Handwerksleistungen zeigt sich, dass die Integration das Potenzial bietet, dass sich insbesondere solche Betriebe der Plattform anschließen, die über einen kleinen Kundenstamm und daher eine geringe Reputation verfügen.¹⁴³¹ In Kombination mit einer abgeschlossenen Baufinanzierung können auf der bankeigenen Plattform die Dienstleistungen verschiedener Handwerksbetriebe in Anspruch genommen werden.¹⁴³² Aufgrund der Netzwerkexternalitäten ist die Attraktivität der Teilnahme abhängig von den Marktteilnehmern auf der Nachfrageseite. Je mehr Teilnehmer über die Plattform Handwerker beauftragen, desto interessanter ist es für diese, auf der Plattform aktiv zu werden.¹⁴³³

Die Bank als Plattformbetreiber kann durch die Öffnung des Zugangs zu einer Vielzahl von Kunden auch selber neue Kunden unter den Handwerksbetrieben akquirieren. Wenn beide Marktseiten Kunden der Bank sind, erleichtert dies die Zahlungstransaktionen zwischen den Marktseiten. Zudem bietet die Interaktion mit verifizierten Teilnehmern der Nachfrageseite den Vorteil, dass die Wahrscheinlichkeit eines Zahlungsausfalls durch den Kunden reduziert wird. Nach Abschluss der Finanzierung kann der Kunde den Zugang zur Plattform nutzen, um Gewerke mit dem Bau oder der Renovierung seiner Immobilie zu beauftragen. Dazu werden sukzessive die notwendigen Gewerke über die Plattform kontaktiert. Zur Veranschaulichung des Aufbaus der Plattform dient Abb. 25. Mit Einwilligung des Kunden wird potenziellen Dienstleistern Zugang zur „Bauakte“ des Kunden gewährt, die dieser

¹⁴³⁰ Vgl. Sommer (2019), S. 1.

¹⁴³¹ Vgl. Fredriksen / Runst (2016), S. 10.

¹⁴³² Vgl. Deutsche Bundesbank (2020c), S. 1.

¹⁴³³ Vgl. Deutsche Bundesbank (2020c), S. 1.

auf der Plattform digital hinterlegt hat. Dies ermöglicht die Kommunikation und den Austausch über die Plattform.¹⁴³⁴

Die kleinteilige Marktstruktur für handwerkliche Dienstleistungen bedingt, dass es kaum deutschlandweite Anbieter gibt und der Markt für Kunden oftmals intransparent ist. Digitale Plattformen mit regionalem Fokus bieten daher ideale Ausgangsbedingungen, um als zentraler Vermittler zwischen Kunden und Handwerkern zu agieren. Für die Betriebe, die auf der Plattform aktiv sind, eröffnet sich ein größerer Kundenkreis, während die Kunden einen präferierten Zugang zu Handwerksleistungen erhalten, der insbesondere in Zeiten hoher Auslastungen dazu führen kann, die Wartezeit zu verkürzen.¹⁴³⁵

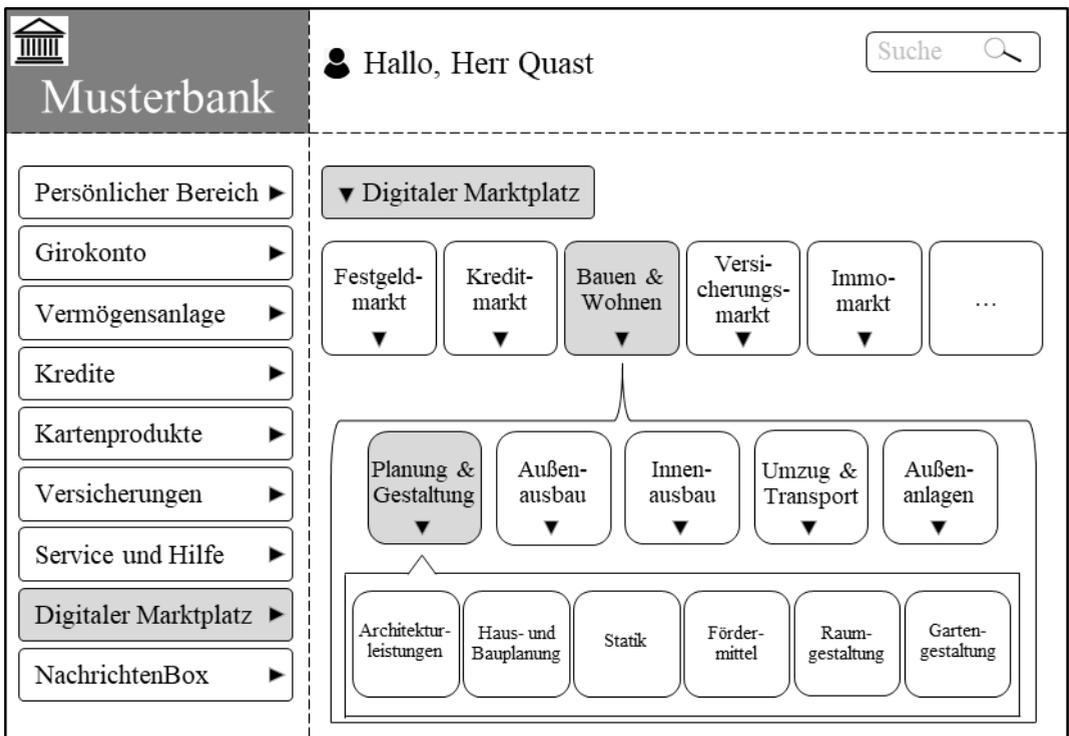


Abb. 25: Layout einer Plattform für Produkte von Drittanbietern¹⁴³⁶

¹⁴³⁴ Vgl. Dapp (2015a), S. 23 f.

¹⁴³⁵ Vgl. Sommer / Kittnar (2019), S. 1.

¹⁴³⁶ Eigene Darstellung. Die Abbildung zeigt exemplarisch, wie die Plattform in das Online Banking der Bank integriert wird. Das Layout zeigt beispielhaft, wie ein Teilnehmer der Nachfrageseite auf dem digitalen Marktplatz sich die verschiedenen verfügbaren Leistungen im Bereich Planung & Gestaltung anzeigen lässt. Wenn der Kunde z. B. auf „Architekturleistungen“ klickt, kann er sich von verschiedenen Anbietern auf der Plattform Angebote einholen, sofern er sich zur Freigabe der dafür notwendigen Kundendaten bereit erklärt.

Auch die Integration eines Versicherungsassistenten, der eine Übersicht aller Versicherungsverträge enthält, ist eine Möglichkeit zur Ergänzung der Plattform. Den Kunden wird die Möglichkeit offeriert, bestehende Versicherungsverträge zu hinterlegen oder der Bank in Form eines KID zu gestatten, auf die Versicherungsdaten des Kunden zuzugreifen. Auch ein Preisvergleich verschiedener Anbieter, die über API an die Plattform angebunden sind, ist umsetzbar. Die Bank kann in der Folge die Schnittstelle für Versicherer freigeben, damit diese den Kunden für ihren jeweiligen Versicherungsbedarf entsprechende Angebote unterbreiten können.¹⁴³⁷ Durch die verstärkte Nutzung der IKT sind die Kunden in der Lage, die Konditionen verschiedener Anbieter miteinander zu vergleichen. Dies kommt insbesondere den preissensiblen Kunden entgegen. Die Öffnung des Angebots für Drittanbieter ermöglicht auch im Bedarfsfeld der Versicherungen die Möglichkeit, die Kundenbindung zu steigern. Wenn die Bank in definierten Bereichen Produkte von fremden Anbietern vertreibt, steigert das ebenfalls die Kundenzufriedenheit. Die Bank generiert einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Anbietern, die weiterhin das Ausschließlichkeitsprinzip im Vertrieb nutzen und erhält weitergehende Informationen über den Kunden.¹⁴³⁸

Durch die Erweiterung des Angebotsspektrum über Bankdienstleistungen hinaus, steigert der Plattformbetreiber seine Relevanz beim Kunden und generiert zusätzliche Informationen über diesen.¹⁴³⁹ Diese können in der Folge genutzt werden, um Cross Selling Potenziale zu heben.

4.3.3 Implikationen für die Nutzung der generierten Daten auf der Plattform

4.3.3.1 Hebung von Cross Selling Potenzialen

Die Bank verfügt als Plattformbetreiber neben legitimierten Kundendaten auch über Transaktionsdaten auf Basis von Kontobewegungen, Buchungspositionen oder Einzelgeschäftsabschlüssen. Diese umfassenden Kunden- und Transaktionsdaten können, wenn sie miteinander vernetzt werden, dazu dienen, ein individuelles und auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittenes Dienstleistungsangebot zu offerieren und einen Mehrwert zu generieren.¹⁴⁴⁰ Transaktionsdaten lassen sich in die Daten zur Kaufhistorie, Kontakthistorie und Produktnutzung unterteilen. Die Kaufhistorie umfasst die durchgeführten und abgebrochenen Kaufvorgänge eines Kunden, die

¹⁴³⁷ Vgl. Maak-Heß (2019), S. 21.

¹⁴³⁸ Vgl. Judt / Klausegger (2020), S. 39; Schinnenburg (2003), S. 286.

¹⁴³⁹ Vgl. Boll (2019), S. 3.

¹⁴⁴⁰ Vgl. Brockhoff (2018), S. 22.

Entwicklung der Bonität im Zeitverlauf und ob der Kunde die vertraglichen Pflichten erfüllt hat. Daraus lassen sich Informationen ableiten, die sich insbesondere auch auf das zukünftige Kaufverhalten des einzelnen Kunden beziehen.¹⁴⁴¹

Die Kontakthistorie beinhaltet Daten zur Ansprache und Reaktion der Kunden sowie vom Kunden initiierte Kontakte. Durch die Analyse dieser Daten ist der Betreiber in der Lage, eine undifferenzierte Massenwerbung durch individuell abgestimmte Kontakte zu ersetzen. Die Analyse der Kanalaffinität der Kunden ist dabei von besonderer Relevanz. Aus den Reaktionen des Kunden sind Rückschlüsse möglich, auf welche Weise, wie oft und über welche Kanäle ein Kunde bevorzugt interagiert. Dies ermöglicht dem Betreiber die Anpassung der Kommunikation an die individuellen Wünsche des Kunden.¹⁴⁴²

Die Produktnutzungsdaten in Form der Nutzungshäufigkeit und die jeweiligen Einsatzzwecke ermöglichen Erkenntnisse über das Verhalten des Kunden und seine derzeitigen und zukünftigen Bedürfnisse. Produktnutzungsdaten stellen einen Differenzierungsfaktor gegenüber Wettbewerbern dar, da diese meist nicht aus externen Quellen bezogen werden können. Die Aggregation dieser Daten ermöglichen dem Betreiber der Plattform, zielgerichtete Angebote zu erstellen und dadurch sowohl zusätzliches Umsatzpotenzial zu generieren, als auch eine höhere Kundenbindung durch eine vom Kunden wahrgenommene Beratungsqualität zu erzielen.¹⁴⁴³

Durch das Angebot komplementärer Leistungen können die Kunden an die Plattform gebunden werden, sodass dem Betreiber mittelbar und unmittelbar zusätzliche Daten zur Verfügung stehen, die für Cross Selling Aktivitäten genutzt werden können.¹⁴⁴⁴ Je mehr Transaktionen ein Kunde über die Plattform abwickelt, desto mehr Kundendaten stehen zur Verfügung und desto besser kann die Bank seine Bedürfnisse evaluieren.¹⁴⁴⁵ Durch die Kontrolle des Zugangs zur Plattform wird sichergestellt, dass der Betreiber nicht zu einem Drittanbieter abgestuft wird, sondern weiterhin die Schnittstelle zum Kunden besetzt.¹⁴⁴⁶

Das Konzept des Cross Sellings¹⁴⁴⁷ beschreibt in einer engen Definition bestehende Geschäftsbeziehungen, die genutzt werden, um im weiteren Verlauf Verkäufe des

¹⁴⁴¹ Vgl. Leußer et al. (2011), S. 747 f.

¹⁴⁴² Vgl. Leußer et al. (2011), S. 748 f.

¹⁴⁴³ Vgl. Leußer et al. (2011), S. 750 f.

¹⁴⁴⁴ Vgl. Scheuerer (2020), S. 51; Steinmann (2013), S. 52; Sturtzkopf / Miekley (2006), S. 124.

¹⁴⁴⁵ Vgl. Boll (2019), S. 3.

¹⁴⁴⁶ Vgl. Strucken / Drummer (2019), S. 61.

¹⁴⁴⁷ Die Begriffe Cross Selling, Zusatzkauf und Cross Buying werden synonym genutzt;

gleichen Anbieters in anderen als den bisherigen Produktfeldern zu erzielen.¹⁴⁴⁸ Die Aktivitäten des Cross Sellings umfassen Maßnahmen, die einer Ausweitung der Kundennachfrage nach bisher nicht genutzten Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens dienen. Eine auf die Bindung des Kunden ausgerichtete Erweiterung des Angebotsspektrums beinhaltet insbesondere Leistungen, die der Kunde bislang nicht von dem entsprechenden Anbieter beziehen konnte, für die er jedoch einen Bedarf hat oder die er bisher ausschließlich bei anderen Anbietern bezogen hat. Die im Zuge des Cross Sellings verkauften Leistungen können durch den Anbieter erstellt oder zugekauft werden.¹⁴⁴⁹ In einer weiten Auslegung werden auch Folge- und Wieder(ver)käufe sowie das Up Selling zu den Maßnahmen des Cross Sellings gezählt. Der Folgekauf bezeichnet den Kauf zusätzlicher Produkte, die mit dem Einstiegsprodukt zusammenhängen, während Up Selling den Verkauf höherwertiger Produkte bezeichnet.¹⁴⁵⁰ Der Wiederkauf bezeichnet den wiederholten Kauf eines Produktes aus Sicht des Kunden.¹⁴⁵¹

Im Kontext dieser Arbeit ist die enge Auslegung nicht zielführend, da alle Zusatzkäufe, unabhängig davon, ob es sich um verbundene oder nicht verbundene Produkte handelt, erfolgsbeeinflussend für den Betreiber sind.¹⁴⁵² Cross Selling umfasst daher jedweden Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Bestandskunden, unabhängig, ob das Produkt bereits genutzt wird oder wurde, und unabhängig von der Verbundenheit zu anderen Produkten im Portfolio der Bank.

Ziel des Cross Sellings ist die Intensivierung bestehender Kundenbeziehungen. Dabei kann mittels Cross Selling einerseits der Umsatz pro Kunde gesteigert werden, während andererseits nur unterproportional zusätzliche Kosten entstehen, sodass Cross Selling profitabilitätssteigernd wirkt.¹⁴⁵³ Wachstum mit bestehenden Kunden erhöht den Nutzen, wirkt kostensenkend und ermöglicht eine zunehmende Wettbewerbsdifferenzierung. Die Kosten zur Betreuung eines Kunden sind geringer als die für die Gewinnung eines Neukunden. Zudem sind die Rücklaufquoten im Cross

vgl. Steinmann (2013), S. 52.

¹⁴⁴⁸ Vgl. Cornelsen (2000), S. 178.

¹⁴⁴⁹ Vgl. Homburg / Schäfer (2002), S. 8; Li et al. (2005), S. 237.

¹⁴⁵⁰ Vgl. Blattberg et al. (2008), S. 515; Salazar et al. (2007), S. 117.

¹⁴⁵¹ Vgl. Jacob (2011), S. 82.

¹⁴⁵² Vgl. Friederichs-Schmidt (2006), S. 106 f.

¹⁴⁵³ Vgl. Homburg / Schäfer (2017), S. 140.

Selling höher und die Wechselkosten des Kunden steigen ebenso wie die Markteintrittsbarrieren neuer Wettbewerber mit zunehmendem Cross Selling Anteil. Des Weiteren lernt die Bank mehr über die Bedürfnisse des Kunden.¹⁴⁵⁴

Der Erfolg des Cross Sellings wird als Anzahl der verkauften Produkte je Kunde angegeben. Das Cross Selling einer Bank gilt vereinfacht als umso erfolgreicher, je mehr Produkte je Kunde vertrieben werden. Während ausländische Banken Cross Selling Quoten von bis zu sechs Produkten pro Kunde aufweisen, ist die Quote bei Banken in Deutschland deutlich geringer und liegt zwischen zwei und drei Produkten je Kunde, sodass sich hier Möglichkeiten zur Optimierung eröffnen.¹⁴⁵⁵ Die niedrige Cross Selling Quote lässt sich mit einer mangelnden Kundenorientierung sowie der mangelnden Nutzung der Potenziale der IKT begründen, die zugleich als Handlungsfelder zur Verbesserung dieser dienen.¹⁴⁵⁶ Die Bank als Plattformbetreiber kann Unternehmen und Kunden vernetzen und die zur Verfügung stehenden Daten nutzen, um ein möglichst passendes Matching zu ermöglichen.¹⁴⁵⁷

Die Potenziale des Cross Sellings stehen in direktem Zusammenhang zu einer vertrauensvollen Kunde-Bank-Beziehung und sind weniger dadurch determiniert, dass die Kunden in der Vergangenheit zufrieden mit dem Angebot und den Konditionen der Bank waren.¹⁴⁵⁸ Aufgrund des Dienstleistungscharakters von Bankprodukten ist das Vertrauen ein wichtiger Indikator der Cross Selling Bereitschaft eines Kunden.¹⁴⁵⁹

Verschiedene Studien zeigen, dass ein Zusammenhang zwischen dem Vertrauen eines Kunden in die Bank und dem Kaufverhalten feststellbar ist. Vertraut ein Kunde der Bank, steigt die Wahrscheinlichkeit eines Zusatzkaufs in der Zukunft.¹⁴⁶⁰ Universalbanken verfügen über den Zugang zu relevanten Kundendaten und über einen Vertrauensvorsprung, den sie für potenzielle Cross Selling Aktivitäten nutzen können.¹⁴⁶¹

¹⁴⁵⁴ Vgl. Johnson / Friend (2015), S. 52; Li et al. (2005), S. 237; Roßbach / Ebner (2018), S. 29.

¹⁴⁵⁵ Vgl. Peters / Seitz (2011), S. 33.

¹⁴⁵⁶ Vgl. Leonhardt (2017), S. 84.

¹⁴⁵⁷ Vgl. Skinner (2014), S. 108.

¹⁴⁵⁸ Vgl. Soureli et al. (2008), S. 13.

¹⁴⁵⁹ Vgl. Friederichs-Schmidt (2006), S. 118.

¹⁴⁶⁰ Vgl. Aurier / N'Goala (2010), S. 210 ff.; Soureli et al. (2008), S. 5 ff.; Stokburger-Sauer et al. (2008), S. 936.

¹⁴⁶¹ Vgl. Soureli et al. (2008), S. 13.

Der Erfolg von Cross Selling Maßnahmen ist zudem davon abhängig, ob eine kundenspezifische Ansprache möglich ist. Potenziale bietet das Touchpoint-Targeting. Das Touchpoint-Targeting eignet sich zur proaktiven Erkennung von Kundenbedürfnissen. Es reagiert, wenn der Kunde sich über vorab definierte Inhalte informiert oder zielgruppenrelevante Webseiten besucht. Solche Berührungspunkte sind aus Perspektive der Bank Situationen, in denen für Kunden bedeutende Lebensveränderungen stattfinden und daher eine erhöhte Abschlussbereitschaft für Bankdienstleistungen besteht. Diese Ereignisse sind z. B. die Hochzeit, die Geburt eines Kindes oder der Erwerb einer Immobilie. Wenn bei einem Kunden diese Ereignisse eintreten, kann die Bank durch Touchpoint-Targeting Angebote offerieren.¹⁴⁶² Während im stationären Vertrieb diese Touchpoints nicht oder nicht rechtzeitig erkannt werden und die Kunden proaktiv die Beratung suchen müssen, ermöglicht die Nutzung der IKT die Identifizierung solcher Touchpoints. Da es sich bei den Touchpoints um ein seltenes oder einmaliges Ereignis handelt, ist eine frühe Erkennung der Situation und eine bedarfsgerechte Ansprache notwendig, um die Wahrscheinlichkeit eines Geschäftsabschlusses zu steigern.¹⁴⁶³ Unternehmen, die ihre Kunden deutlich häufiger mit Informationen über neue Produkte kontaktieren, weisen zudem höhere Cross Selling Raten auf.¹⁴⁶⁴

Für den Zugang zu relevanten Kundendaten über die der Plattformbetreiber noch nicht verfügt, kann auch das Behavioral Targeting genutzt werden. Es orientiert sich an Bewegungsmustern und Interessenprofilen der Teilnehmer, die um verhaltensbezogene, sozio- und psychografische Daten ergänzt werden. Durch die Registrierung der Teilnehmer auf der Plattform ist es möglich, die Nutzer eindeutig zu identifizieren, sodass das Behavioral Targeting eine geeignete Maßnahme auf Plattformen darstellt.¹⁴⁶⁵

Neben den Möglichkeiten der Datenanalyse, die sich auf die Auswertung von Daten fokussiert, die dem Betreiber zur Verfügung stehen, können auch Tracking-Methoden angewandt werden. Tracking ermöglicht die Auswertung des Nutzungsverhalten über einen längeren Zeitraum, um eine Profilbildung zu betreiben und dem Teilnehmer möglichst personalisierte Werbung zu zeigen. Die wichtigste Tracking-Methode stellen Cookies dar. Sie speichern die Daten von Nutzern, die eine Webseite besuchen. Cookies können nur von dem Webserver ausgelesen werden, der sie gesetzt hat und sind nur in der Lage, den Rechner zu identifizieren, nicht eine einzelne

¹⁴⁶² Vgl. Kleine / Jolmes (2019), S. 243.

¹⁴⁶³ Vgl. Kleine / Jolmes (2019), S. 243.

¹⁴⁶⁴ Vgl. Homburg / Schäfer (2017), S. 157.

¹⁴⁶⁵ Vgl. Kollmann (2019), S. 769.

Person. Durch das Setzen von „Third-Party-Cookies“ ist es jedoch möglich, dass auch ausgewählte Dritte darauf zugreifen können. Sie können genutzt werden, um Webseitenbesucher über verschiedene Seiten hinweg zu identifizieren. Aus Perspektive der DSGVO speichern Cookies personenbezogene Daten, sodass die Nutzer vorab eine Einwilligung erteilen müssen.¹⁴⁶⁶

Auf Basis der zur Verfügung stehenden Daten ist es möglich, die Finanzsituation des Kunden zu analysieren und zu optimieren, sofern der Kunde die Einwilligung zur proaktiven Ansprache gibt.¹⁴⁶⁷ Die Analyse und Auswertung der vorhandenen Daten und der speziellen Produktinteressen des Kunden werden genutzt, um auf Basis seines Verhaltens proaktiv Handlungsempfehlungen zu geben und personalisierte Angebote zu unterbreiten.¹⁴⁶⁸

Wenn ein Kunde über den bereits etablierten Immobilienservice einer Bank eine Immobilie verkauft, entsteht aus der Aktivität die Chance, dass die Bank ein individuelles Anlageangebot für den Verkaufserlös offerieren kann. Einem Interessenten für eine Immobilie kann die Bank die entsprechende Immobilienfinanzierung anbieten und darauf aufbauend auf die Potenziale der Nutzung der Plattform für die Beauftragung von Handwerksbetrieben aufmerksam machen. Zudem ergibt sich für die Bank die Möglichkeit von Folgegeschäften, wenn sich die Beziehung zwischen Kunde und Bank in Folge der Transaktion verfestigt.¹⁴⁶⁹

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor des Cross Sellings ist die aus Kundenperspektive individuelle Passgenauigkeit des offerierten Angebots. Je individueller das Produktangebot, desto größer ist der Cross Selling Erfolg des Unternehmens.¹⁴⁷⁰ Die Erkennung der Kundenbedürfnisse und darauf aufbauend die proaktive Ansprache ermöglicht zusätzliche Produktabschlüsse. Wenn die Bedürfnisse nicht rechtzeitig identifiziert werden, ist keine passgenaue proaktive Ansprache möglich.

4.3.3.2 Potenziale der personalisierten Ansprache

Entscheidend für den Erfolg des Cross Sellings ist, dass die Interaktion möglichst auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten ist.¹⁴⁷¹ Die Vielzahl

¹⁴⁶⁶ Vgl. Perlitz / Kneuper (2019), S. 502 ff.

¹⁴⁶⁷ Vgl. Peters / Seitz (2011), S. 33 f.

¹⁴⁶⁸ Vgl. Clement et al. (2019), S. 354 f.

¹⁴⁶⁹ Vgl. Becker / Peppmeier (2015), S. 134 f.

¹⁴⁷⁰ Vgl. Homburg / Schäfer (2017), S. 157.

¹⁴⁷¹ Vgl. Schuster / Hastenteufel (2017), S. 57.

der Kundendaten, die Universalbanken zur Verfügung stehen, können genutzt werden, um das Verhalten des Kunden und dessen Bedürfnisse zu analysieren.¹⁴⁷² Durch die Interaktion mit dem Kunden wird das Erlernen der Wünsche und Bedürfnisse gefördert, ohne dass diese explizit vom Kunden kommuniziert werden.¹⁴⁷³ Die Nutzung der IKT und die zielgerichtete Verwendung der Kundendaten dient der Erzeugung vertrieblichen Wissens.¹⁴⁷⁴ Das generierte Wissen kann für zielgerichtete Maßnahmen genutzt werden, die sich in der Unterbreitung von bedarfsgerechten, individuellen Angeboten und Produktempfehlungen ausdrücken, aus denen sich Wettbewerbsvorteile für den Betreiber begründen können.¹⁴⁷⁵

Die Auswertung der zur Verfügung stehenden Kundendaten und der Daten von abgeschlossenen Transaktionen mit ähnlichen Merkmalen und Präferenzen mittels IKT ermöglicht die Ableitung von Aktivitäten, Zielen und Bedürfnissen der Kunden. Für die Bank als Betreiber ergibt sich die Möglichkeit, konkrete Produktvorschläge zu offerieren und die Erlöspotenziale je Kunde zu optimieren.¹⁴⁷⁶ Insbesondere bei preissensiblen Kunden stellt die Individualisierung einen Mehrwert dar, der einem Anbieterwechsel vorbeugen kann.¹⁴⁷⁷ Mittels Datenanalyse ist es möglich, die Bedürfnisse der Kunden besser kennenzulernen und vorhandene Informationen für personalisierte Angebote zu nutzen.¹⁴⁷⁸

Je individualisierter ein Angebot ist, desto höher ist die Cross Selling Erfolgswahrscheinlichkeit aber auch der damit verbundene Aufwand.¹⁴⁷⁹ Ein Werkzeug zur effektiven Personalisierung der Cross Selling Ansprachen stellen Empfehlungssysteme dar.¹⁴⁸⁰ Mittels Nutzung von IKT ist es durch den Einsatz von Empfehlungssystemen möglich, diesen Zielkonflikt zu lösen und nicht ausgeschöpfte Cross Selling Potenziale im Kundenbestand zu heben.¹⁴⁸¹

Die Nutzung der Potenziale zur Individualisierung des Angebots auf der Plattform steigert deren Relevanz für die Teilnehmer, sodass ein Lock-In-Effekt einsetzt. Das

¹⁴⁷² Vgl. Parker et al. (2016), S. 275 ff.

¹⁴⁷³ Vgl. Adomavicius et al. (2008), S. 59.

¹⁴⁷⁴ Vgl. Ramani / Kumar (2008), S. 41.

¹⁴⁷⁵ Vgl. Hellenkamp (2018), S. 52 f.; Kleine / Jolmes (2019), S. 247; Kollmann (2019), S. 615; Wunderlich (2017), S. 28.

¹⁴⁷⁶ Vgl. Arnold (2018), S. 271 f.; Diamond et al. (2019), S. 40; Shen (2013), S. 424.

¹⁴⁷⁷ Vgl. Zachariadis / Ozcan (2017), S. 12.

¹⁴⁷⁸ Vgl. Torrens (2016), S. 234.

¹⁴⁷⁹ Vgl. Leonhardt (2017), S. 237.

¹⁴⁸⁰ Die Einsatzmöglichkeiten von Empfehlungssystemen zur Kundenansprache in Banken werden ausführlich in Leonhardt (2017) thematisiert.

¹⁴⁸¹ Vgl. Leonhardt (2017), S. 87.

Potenzial, sämtliche Bankdienstleistungen und komplementäre Dienstleistungen bei einem gesteigerten Maß an Individualität auf der Plattform nachfragen zu können, erhöht den Kundennutzen und stärkt die Kundenbindung.¹⁴⁸² Die Sammlung der relevanten Daten schafft im Laufe der Zeit ein umfassendes Bild des Kunden, das zur weiteren Bindung eingesetzt werden kann.¹⁴⁸³ Die Auswirkungen und die wahrgenommene Qualität der Personalisierung lassen sich mit Hilfe von Feedbackschleifen analysieren, in denen die Kunden die Passgenauigkeit bewerten. Dies ermöglicht eine Anpassung für zukünftige personalisierte Empfehlungen und eine damit einhergehende Qualitätssteigerung.¹⁴⁸⁴

4.3.3.3 Kuratierung in Folge erfolgreicher Transaktionen

Die auf der Plattform generierten Daten dienen im Zeitverlauf auch der Kuratierung der Plattform. Neben der anfänglichen Kuratierung durch den Betreiber im Zuge der Zulassung der Teilnehmer kann die Qualität der Plattform auch durch die Nutzung von Bewertungssystemen sichergestellt werden. Da die individuelle Überprüfung der Leistungserbringung durch den Betreiber nur schwer skalierbar ist, leisten die Marktteilnehmer durch Bewertungen einen wertvollen Beitrag zur Kuratierung.¹⁴⁸⁵

Sowohl für den Betreiber als auch die Angebots- und Nachfrageseite stellt die Kuratierung durch Bewertungssysteme eine geeignete Lösung dar. Die Angebotsseite und der Betreiber profitieren von eindeutig identifizierbaren Kunden, der Aggregation von Kundendaten und -präferenzen und der Sichtbarmachung von Kaufpotenzialen. Die Nachfrageseite profitiert hingegen von den Potenzialen individualisierter Produktempfehlungen, einer Reduzierung der Informationsflut und Zeitersparnis bei der Informationssuche und der Möglichkeit, Angebote effizient zu vergleichen.¹⁴⁸⁶ In der Folge von erfolgreichen Transaktionen steigt die Qualität der Plattform, da die Bewertungen und Empfehlungen der Plattformteilnehmer ein Instrument zur Kuratierung darstellen.¹⁴⁸⁷

¹⁴⁸² Vgl. Roßbach / Ebner (2018), S. 29.

¹⁴⁸³ Vgl. Kollmann (2019), S. 615.

¹⁴⁸⁴ Vgl. Adomavicius et al. (2008), S. 64.

¹⁴⁸⁵ Vgl. Parker et al. (2016), S. 167.

¹⁴⁸⁶ Vgl. Clement et al. (2019), S. 185.

¹⁴⁸⁷ Vgl. Dapp (2015b), S. 59.

Die Kuratierung durch Bewertungssysteme stellt im digitalen Raum eine Möglichkeit dar, das Vertrauensdefizit, das aus dem fehlenden persönlichen Kontakt zwischen Angebots- und Nachfrageseite resultiert, zu reduzieren.¹⁴⁸⁸ Bewertungssysteme sind in der Lage, im Nachgang einer abgeschlossenen Transaktion Rückschlüsse auf das Verhalten der Teilnehmer auf Basis der Erfahrungswerte anderer Teilnehmer zu ziehen. Sie eröffnen die Möglichkeit, Regel- oder Qualitätsverstöße zu sanktionieren. Umgekehrt bieten sie den Teilnehmern die Möglichkeit, durch positive Bewertungen Reputationskapital aufzubauen, welches den Abschluss zukünftiger Transaktionen erleichtert. Positive und negative Bewertungen beeinflussen die Reputation der Marktteilnehmer und erzeugen ein zusätzliches Maß an Transparenz. In Folge einer verifizierten Transaktion können sich die Transaktionspartner gegenseitig bewerten und angeben, ob die Transaktion erfolgreich durchgeführt wurde oder ob Probleme während der Transaktion aufgetreten sind. Diese Informationen stehen den anderen Marktteilnehmern zur Verfügung, sodass diese schnell und unkompliziert die Seriosität und Zuverlässigkeit einschätzen können.¹⁴⁸⁹ Je mehr Bewertungen zur Verfügung stehen, desto besser kann das Verhalten der Teilnehmer antizipiert werden und desto geringer ist das Risiko für die Teilnehmer, mit diesen zu interagieren.¹⁴⁹⁰

Besonders Neukunden orientieren sich meist an den Erfahrungen und Bewertungen anderer Kunden, bevor sie eine Entscheidung für einen Anbieter treffen. Anbieter, die gute Bewertungen für ihre Leistungen erhalten, generieren in diesem System Vorteile.¹⁴⁹¹ Die Relevanz von Bewertungen im Prozess der Entscheidungsfindung zeigt sich auch darin, dass dieses Instrument die Kaufentscheidung am stärksten beeinflusst. Mehr als die Hälfte der Deutschen stützt ihre Kaufentscheidung auf Bewertungen oder Erfahrungsberichte. Eine positive Reputation durch gute Bewertungen ist daher essenziell für Plattformteilnehmer.¹⁴⁹²

Für den Einsatz von Bewertungssystemen sind verschiedene Entscheidungsaspekte zu berücksichtigen. Die Möglichkeit zur Abgabe einer Bewertung sollte nur im Falle einer stattgefundenen Transaktion ermöglicht werden. Des Weiteren ist eine differenzierte Bewertung vorzunehmen, die in Abhängigkeit von der nachgefragten

¹⁴⁸⁸ Vgl. Busch (2018), S. 13.

¹⁴⁸⁹ Vgl. Kollmann (2019), S. 621 f.

¹⁴⁹⁰ Vgl. Parker et al. (2016), S. 170.

¹⁴⁹¹ Vgl. Fredriksen / Runst (2016), S. 1.

¹⁴⁹² Vgl. Greven Medien (2019), S. 1.

Dienstleistung die Aspekte des Preises, der Qualität und der Abwicklung berücksichtigt.¹⁴⁹³

Besondere Relevanz haben negative Bewertungen, da diese zu einem bedeutenden Akzeptanzverlust des Teilnehmers führen können. Wenn die Bewertungen negativ ausfallen, besteht die Gefahr, dass Anbieter aufgrund einer schlechten Reputation Kunden verlieren bzw. sich nicht gegen andere Anbieter mit einer größeren und positiveren Reputation durchsetzen können. Dies führt zu einer starken disziplinierenden Wirkung. Daher sind negative Bewertungen durch einen Kommentar zu ergänzen, der das Zustandekommen begründet. Der bewertete Teilnehmer muss auch die Möglichkeit haben, eine Stellungnahme zu einer erhaltenen Bewertung abzugeben, um potenziell falsche Bewertungen in ein besseres Licht zu rücken. Der Betreiber kann darüber hinaus die Bewertungen überprüfen, wenn dies erforderlich wird.¹⁴⁹⁴ Auch die Implementierung von Regeln, die einen teilweisen oder vollständigen Ausschluss von der Plattform zur Folge haben können, ist zielführend. Die Aufdeckung von Verstößen gegen die gültigen Regeln sollte durch eine Kombination aus proaktiver Erkennung und Reaktion auf Beschwerden ausgestaltet sein.¹⁴⁹⁵

Für neue Anbieter im Markt ermöglichen Bewertungssysteme, dass diese durch gute Arbeit positive Kundenbewertungen erhalten, darüber eine positive Reputation aufbauen und sich langfristig etablieren.¹⁴⁹⁶

Die individuellen Bewertungen, die ein Teilnehmer auf der Plattform erhält, stellen sein Reputationskapital dar. Je mehr Transaktionen ein Teilnehmer auf der Plattform vollzieht und je mehr positive Bewertungen er erhält, desto größer ist der Lock-In-Effekt auf der Plattform, wenn der Teilnehmer die erworbene Reputation nicht auf eine konkurrierende Plattform übernehmen kann.¹⁴⁹⁷ Eine Portabilitätsregelung zur Übernahme der Bewertungen auf eine konkurrierende Plattform ist gesetzlich bisher nicht umgesetzt, sodass mit zunehmender Dauer und Interaktionshäufigkeit die Bindung der Teilnehmer an die Plattform steigt.

¹⁴⁹³ Vgl. Kollmann (2019), S. 768.

¹⁴⁹⁴ Vgl. Kollmann (2019), S. 622 f.

¹⁴⁹⁵ Vgl. Evans (2012), S. 1222.

¹⁴⁹⁶ Vgl. Fredriksen / Runst (2016), S. 11.

¹⁴⁹⁷ Vgl. Busch et al. (2016), S. 7.

Der Diskussionsentwurf, der bereits in Kapitel 4.1.1.1 thematisiert wurde, sieht eine gesetzliche Regelung vor, die sicherstellt, dass ein Plattformbetreiber bei Beendigung der Kooperation mit einem Teilnehmer Mittel zur Verfügung stellen muss, um die vorhandenen Bewertungen in einer strukturierten, gängigen und maschinenlesbaren Form in ein anderes Reputationssystem zu übertragen. Diese Regelung ist in Anlehnung an Art. 20 Abs. 1 DSGVO formuliert.

Die DSGVO sieht vor, dass der Betroffene die Daten zunächst selbst erhalten kann, um sie anschließend an eine andere Plattform weiterzugeben. Diese Form der Datenportabilität birgt jedoch die Gefahr, dass die Reputationsdaten manipuliert werden. Eine zielführende Regelung zur Portabilität von Reputationsdaten sollte daher einen direkten Transfer zwischen Plattformbetreibern vorsehen.¹⁴⁹⁸ Durch die Kuratierung in Form von Bewertungen kann sich die Plattform langfristig etablieren und einen Mechanismus umsetzen, der den Plattformbetreiber von den Aufgaben der Kuratierung entlastet.

¹⁴⁹⁸ Vgl. Busch (2018), S. 12.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

In Kapitel 2 werden zu Beginn der Untersuchung die aktuellen Herausforderungen für Universalbanken herausgestellt. Speziell die Veränderungen durch die Digitalisierung sind ein dominanter Einflussfaktor für Universalbanken. Die Digitalisierung wirkt sich auf das Verhalten und den Anspruch der Kunden an Universalbanken und deren Dienstleistungen aus. Insbesondere die Digital Natives nutzen verstärkt die Kommunikationskanäle der IKT und präferieren die Dienstleistungserbringung über das Internet. Für Universalbanken eröffnet die Digitalisierung zugleich Chancen und Risiken für das Geschäftsmodell. Die Nutzung der IKT ermöglicht eine verstärkte Personalisierung der Dienstleistungserbringung bei sinkenden Kosten. Der zentrale Rohstoff des Bankgeschäfts sind Kundendaten und die daraus generierbaren Informationen, der durch die IKT noch verstärkt wird. Diese können jedoch nur dann genutzt werden, wenn die Bank die datenschutzrechtlichen Vorgaben einhält. Aufgrund der teilweise hohen Komplexität und Abstraktheit von Bankdienstleistungen kommt dem Vertrauen eine außerordentliche Rolle im Bankgeschäft zu. Da das Vertrauen ein herausragendes Merkmal eines Finanzintermediärs ist und die Entstehung einer Vertrauensbeziehung eine Folge des persönlichen Kontakts zwischen Kunde und Intermediär ist, weisen traditionelle Intermediäre einen Vorteil gegenüber Online-Intermediären auf, der auch in der Internetökonomie Bestand hat.

Auch die bankbetriebliche Wertschöpfungskette unterliegt Veränderungen in Folge der Fortschritte in der IKT. Das Wertschöpfungsmodell des Integrators, in dem die Bank einen Großteil der Wertschöpfung selbst ausführt, scheint nicht mehr zeitgemäß. Die IKT fördert durch die sinkenden Transaktionskosten im interorganisationalen Leistungsaustausch und den verstärkten Kostenwettbewerb die Dekonstruktion der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette. Dies ermöglicht alternative Wertschöpfungsarchitekturen, die sich auf einzelne oder mehrere Elemente der Wertschöpfungskette fokussieren. In der Folge führt die Dekonstruktion der Wertschöpfungskette dazu, dass einzelne Wertschöpfungsaktivitäten von neuen Anbietern erbracht werden.

Das Marktumfeld für Universalbanken unterliegt ständigen Veränderungen. Die Profitabilität leidet unter den steigenden regulatorischen Anforderungen und dem anhaltenden Kostendruck. Insbesondere Universalbanken, die einen Großteil der Erträge über das Zinsgeschäft generieren, leiden unter dem anhaltenden Niedrig-

zinsniveau. Zudem beeinflusst die Regulatorik auch den Wettbewerb in der Branche. Die Richtlinie PSD 2 bedingt, dass die Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber sinken, da Banken Drittanbietern den Zugang zu Kontodaten des Kunden über APIs ermöglichen müssen, wenn die Zustimmung des Kunden vorliegt. Die Öffnung der APIs bietet die Möglichkeit, sich als Plattformunternehmen zu positionieren, indem sich der Anbieter zwischen den Kunden und die Bank schaltet. Daher agieren mittlerweile auch FinTech und BigTech als Wettbewerber für Universalbanken.

In Kapitel 3 wird darauf aufbauend die Wirkung der Plattformökonomie auf Universalbanken erörtert. Neben der grundlegenden Konzeption einer digitalen Plattform wird eine Abgrenzung der Wertschöpfung zwischen Pipeline-Unternehmen und Plattformunternehmen vorgenommen. Das Geschäftsmodell digitaler Plattformen ist geprägt von Netzwerkexternalitäten, die zwei elementare Eigenschaften aufweisen, die die Ausrichtung und Seitigkeit der Externalität betreffen. Der Plattformbetreiber muss die unterschiedlichen Teilnehmergruppen von der Nutzung der Plattform überzeugen, um das Entstehen von positiven Netzwerkexternalitäten zu fördern und positive Feedbackschleifen auszulösen. Mit steigender Teilnehmerzahl steigt die Attraktivität der Plattform für potenzielle Teilnehmer. Mit steigender Attraktivität der Plattform setzt ein Lock-In-Effekt ein, der eine zunehmende Bindung der Teilnehmer an die Plattform beschreibt. Die Wechselkosten der Marktteilnehmer steigen, sodass die Wahrscheinlichkeit eines Plattformwechsels sinkt. Mit steigendem Marktanteil setzen auf der Plattform Skaleneffekte ein. In der Folge sinken die Stückkosten stärker als die der Wettbewerber und der Plattformbetreiber kann die Preise schneller senken als die Wettbewerber. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Marktanteile aus, sodass sich die unterschiedlichen Effekte gegenseitig verstärken.

Für den Erfolg einer digitalen Plattform ist das Vertrauen in die Plattform eine notwendige Bedingung. Für Universalbanken ergibt sich daraus die Chance, den Vertrauensvorsprung, den sie gegenüber neuen Wettbewerbern aufweisen, zu nutzen. Eine Universalbank als Plattformbetreiber kann die in der Vergangenheit aufgebaute Kundenbeziehung nutzen, um eine Plattform für den Vertrieb von Bankdienstleistungen aufzubauen.

In Kapitel 4 werden zunächst die rechtlichen Implikationen für den Betrieb der Plattform erarbeitet. Auf digitalen Plattform können Verträge zwischen drei unterschiedlichen Parteien zustande kommen, da der Betreiber zwischen die beiden Marktseiten geschaltet ist. Das Haftungsrecht auf digitalen Plattform ist bisher nicht

eindeutig geregelt. Um haftungsrechtliche Risiken zu minimieren, muss der Betreiber in den Fällen, in denen eine Vertragsschließung zwischen den Teilnehmern auf der Angebots- und Nachfrageseite erfolgt, klar kommunizieren. Dies gelingt, indem sich der Betreiber eindeutig als Vermittler positioniert und sicherstellt, dass er über keinen beherrschenden Einfluss verfügt. Auch bankaufsichtliche Anforderungen können mit dem Betrieb einer digitalen Plattform einhergehen. Universalbanken bedürfen keiner separaten Erlaubnispflicht zum Betrieb einer digitalen Plattform, da sie die Vorgaben bereits implizit umsetzen. Für die Implementierung bieten auch die Vorgaben aus den MaRisk und BAIT wichtige Implikationen, die sich mit der technisch-organisatorischen Ausstattung und dem Neu-Produkt-Prozess befassen.

Vor der Implementierung muss sich die Bank mit den potenziellen, plattformspezifischen Risiken befassen. Diese Risiken sind meist nicht-finanziell und daher schwierig zu quantifizieren. Die Vernetzung auf digitalen Plattformen bedingt, dass auch die Risiken der Teilnehmer miteinander vernetzt sind. Aufgrund der Komplexität der Verflechtung der Risiken sind weder das Risikomanagement noch die Corporate Governance geeignet, die ganzheitliche Erfassung der Risikolandschaft des Unternehmens sicherzustellen. Dieses Problem löst die Risk Governance, die neben den bestehenden Unternehmensfunktionen zu integrieren ist. Risk Governance wirkt zudem unterstützend bei der strategischen Entscheidung zum Aufbau und der Integration der Plattform, da mit der Implementierung eine Veränderung des bisherigen Geschäftsmodells einhergeht. Risk Governance schafft ein Bewusstsein für die unternehmensweiten Veränderungen, die mit der Plattformimplementierung einhergehen. Gerade die dynamische Entwicklung der IKT erfordert eine spezifische Fähigkeit der Geschäftspolitik, sich flexibel an veränderte Wettbewerbssituationen anzupassen und laufend Veränderungen in der Risikolandschaft aufzudecken.

Nach der Aufarbeitung der rechtlichen Rahmenbedingungen werden konkrete Vorschläge zur Implementierung einer Plattform gegeben. Diese betreffen den Zugang zur Plattform, der für die Nachfrageseite offen auszugestalten ist. Je mehr Kunden an der Plattform partizipieren, desto interessanter wird die Partizipation für die Angebotsseite. Für die Teilnehmer der Angebotsseite bietet die Partizipation an der Plattform den Vorteil, dass sie Zugang zu einem großen Kundenkreis erhalten. Die Ausgestaltung der Angebotsseite ist davon abhängig, wie offen die Plattform ist. Das in Kapitel 2.1.1.3 aufgezeigte, veränderte Kundenverhalten macht deutlich, dass eine Öffnung für Drittanbieter zielführend ist, da die Kunden vermehrt Online-Preisvergleiche durchführen.

Die Ergänzung von Anbietern für Komplementärleistungen steigert den Mehrwert für die Teilnehmer der Nachfrageseite. Die Kunden können ergänzend zu den Bankdienstleistungen komplementäre Leistungen auf der Plattform abschließen, die in direktem Bezug zur Bankdienstleistung stehen.

Aufbauend auf der Teilnehmerauswahl werden Strategien zur Ansprache potenzieller Nutzer dargestellt. Hier liefert die Diffusionstheorie wertvolle Implikationen. Der Plattformbetreiber muss sich darauf fokussieren, die Mitglieder für die Plattform zu akquirieren, bei denen die Wahrscheinlichkeit der Adoption hoch ist. Dies sind in einem ersten Schritt Innovatoren und frühe Übernehmer und in der Folge die Gruppe der frühen Mehrheit, die zum Erreichen einer kritischen Masse notwendig ist. Auch das bisherige Nutzerverhalten von Bestandskunden kann zur Akquirierung herangezogen werden. Es zeigt sich, dass Kunden, die das Online Banking verstärkt nutzen, wahrscheinlich auch die Plattform nutzen. Dies sind vorrangig die Digital Natives und in Teilen die Digital Immigrants. Die Akquise der Teilnehmer muss stets unter der Prämisse der rechtlich zulässigen Ansprache erfolgen, sodass die Akquirierung von Bestandskunden weniger Restriktionen unterliegt als die Akquise von Neukunden.

Der Launch der Plattform erfolgt aufbauend auf der Identifikation der potenziellen Teilnehmer. Für digitale Plattformen bieten sich verschiedene Strategien zum Launch an. Aus der Perspektive einer Universalbank ist die Single-Side-Strategie zielführend. Dabei entwickelt sich die Plattform aus dem bestehenden Unternehmen heraus. Bei dieser Strategie werden zunächst die Teilnehmer der Nachfrageseite von der Partizipation überzeugt. In der Folge wird die Plattform für die Teilnehmer der Angebotsseite geöffnet.

Mit der Implementierung der Plattform gehen Veränderungen in der Wertschöpfungsarchitektur einher. In Kapitel 2.2.1.2 wurden die Möglichkeiten der Dekonstruktion der Wertschöpfungskette in Folge der IKT aufgezeigt. Für Universalbanken als Plattformbetreiber eignet sich ein hybrides Modell. Die Bank agiert als Orchestrator auf der Plattform und vermittelt Bankdienstleistungen Dritter, die einen hohen Standardisierungsgrad und daher geringes Differenzierungspotenzial aufweisen. Leistungen, die mit einem hohen Beratungsaufwand verbunden sind und die eine Kernkompetenz für das Institut darstellen, werden weiterhin selbst erbracht. Zudem finden die spezialgesetzlichen Regelungen der regional tätigen Institute Berücksichtigung, da ein rein digitales Geschäftsmodell für diese Institute

nicht umsetzbar ist. Diese Regelungen sehen vor, dass alle Bevölkerungskreise flächendeckend und angemessen mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen versorgt werden müssen, sodass die Präsenz vor Ort sicherzustellen ist.

Abschließend wird erarbeitet, welche Produkte sich für die Integration auf der Plattform anbieten. Zu Beginn eignen sich standardisierte Produkte, die von Drittanbietern angeboten werden. Dies wird exemplarisch für das Einlagengeschäft und die Konsumentenkredite aufgezeigt. Auch das Wachstumsfeld der Immobilienfinanzierung kann auf der Plattform Berücksichtigung finden. Hier bietet sich die Integration komplementärer Leistungen an, die über die Plattform in Ergänzung zu einer abgeschlossenen Finanzierung angeboten werden. Am Beispiel des Bedarfsfelds „Bauen & Wohnen“ wird gezeigt, wie die Kunden die Plattform nutzen können, um Dienstleistungen von branchenfremden Drittanbietern zu nutzen.

Durch die Förderung von bankfremden Aktivitäten auf der Plattform generiert der Betreiber zusätzliche Kundendaten. Diese können genutzt werden, um Cross Selling Potenziale zu heben. Je mehr Transaktionen ein Kunde über die Plattform abschließt, desto mehr Daten stehen zur Verfügung. In Abhängigkeit von den zur Verfügung stehenden Daten ergibt sich für den Betreiber ein genaueres Bild über die Finanzsituation der Kunden, das zur passgenauen Ansprache genutzt werden kann. Durch die Nutzung der IKT kann ein Empfehlungssystem implementiert werden, das den Kunden die Unterbreitung von bedarfsgerechten, individuellen Angeboten und Produktempfehlungen ermöglicht, aus denen sich Wettbewerbsvorteile für den Betreiber begründen können.

Insgesamt zeigt diese Untersuchung, dass die Plattformökonomie Potenziale für Universalbanken bietet, um auf die veränderten Rahmenbedingungen sowie den technologischen und gesellschaftlichen Wandel zu reagieren. Neben diesem für die Praxis von Universalbanken relevanten Ergebnis leistet diese Untersuchung einen Beitrag zum Forschungsstand der Auswirkungen der Plattformökonomie auf das Geschäftsmodell und die Wertschöpfungsarchitektur von Universalbanken.

5.2 Limitationen und Ausblick

Im Rahmen dieser Untersuchung wird die Implementierung einer digitalen Plattform für das Privatkundengeschäft von Universalbanken betrachtet. Dabei liegt der Fokus der Untersuchung auf den unterschiedlichen Kundentypen und deren Nutzerverhalten. Eine weitere Segmentierung und Spezifizierung auf Kunden des

Retail Banking, Affluent Banking und Private Banking ist nicht Teil der Untersuchung. Die segmentspezifischen Unterschiede im Nutzerverhalten und die Sinnhaftigkeit der Etablierung einer digitalen Plattform aus Perspektive der verschiedenen Segmente können Gegenstand weiterer Untersuchungen sein. Insbesondere die Erwartungen der Kunden an Bankdienstleistungen und deren Ertragspotenziale unterscheiden sich, sodass die segmentspezifischen Potenziale einer digitalen Plattform, die überwiegend standardisierte Produkte und Dienstleistungen vertreibt, untersucht werden können.

Auch die Implementierung einer digitalen Plattform im Firmenkundengeschäft wird in dieser Arbeit nicht thematisiert. Die in Kapitel 4.3.2 dargestellten Produkte sind hoch-standardisiert und wenig komplex. Firmenkunden fragen oftmals komplexe, nicht-standardisierte Bankdienstleistungen nach, die eine persönliche Beratung erfordern. Die Eignung einer digitalen Plattform und die Produktauswahl sind für diese Kundengruppe separat zu untersuchen. Die Untersuchungen zur Plattformökonomie können jedoch auch hier wichtige Implikationen geben.

Weiterführende Untersuchungen können sich neben der Anwendbarkeit im Firmenkundengeschäft auch mit einer tiefergehenden Untersuchung potenzieller Komplementärprodukte befassen, die über die Plattform vertrieben werden. Auch die Untersuchung der Potenziale der Plattformformökonomie für die Wettbewerber von Universalbanken können in weiteren Untersuchungen beleuchtet werden.

Digitale Plattformen stellen in der derzeitigen Umsetzbarkeit eine Möglichkeit für Universalbanken dar, die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft zu reduzieren und der in der Untersuchung skizzierten Entwicklung der Rentabilitätssituation entgegenzuwirken. Die Implementierung einer digitalen Plattformen stellt daher einen relevanten Baustein dar, um das Geschäftsmodell von Universalbanken zukunftssicher aufzustellen. Sie sind derzeit jedoch nur ergänzend einsetzbar und ersetzen insbesondere bei komplexen Produkten nicht die persönliche Beratung.

Literaturverzeichnis

- ADOMAVICIUS, GEDIMINAS / HUANG, ZAN / TUZHILIN, ALEXANDER (2008): Personalization and Recommender Systems, in: *Tutorials in Operations Research*, S. 55–107.
- AEBI, VINCENT / SABATO, GABRIELE / SCHMID, MARKUS (2012): Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 36, Nr. 12, S. 3213–3226.
- ALLEN, FRANKLIN / SANTOMERO, ANTHONY M. (1998): The theory of financial intermediation, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 21, Nr. 11-12, S. 1461–1485.
- ALLIANZ GLOBAL CORPORATE & SPECIALTY (2020): Allianz Risk Barometer - Identifying the major business risks for 2020.
- ALT, RAINER / PUSCHMANN, THOMAS (2012): The rise of customer-oriented banking - electronic markets are paving the way for change in the financial industry, in: *Electronic Markets*, Jg. 22, Nr. 4, S. 203–215.
- ALT, RAINER / PUSCHMANN, THOMAS (2016): Digitalisierung der Finanzindustrie, Berlin, Heidelberg.
- ANENBERG, ELLIOT / CHANG, ANDREW C. / GRUNDL, SERAFIN / MOORE, KEVIN B. / WINDLE, RICHARD (2018): The Branch Puzzle: Why Are there Still Bank Branches?, URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/why-are-there-still-bank-branches-20180820.htm>, [Stand: 30.11.2020].
- ARMSTRONG, MARK (2006): Competition in two-sided markets, in: *RAND Journal of Economics*, Jg. 37, Nr. 3, S. 668–691.
- ARNOLD, JÖRG (2018): Das Kapitalmarktgeschäft in der Digitalisierung, in: Brühl, Volker / Dorschel, Joachim (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking*, Wiesbaden, S. 259–276.
- ARNOLD, RENÉ / HILDEBRANDT, CHRISTIAN / TAS, SERPIL / SCHNEIDER, ANNA (2018): Vergleichsportale in Deutschland.
- ARSLANIAN, HENRI / FISCHER, FABRICE (2019): *The Future of Finance*, Cham.

- ARTS, VANESSA (2016): Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt.
- AUGE-DICKHUT, STEFANIE / KOYE, BERNHARD / LIEBETRAU, AXEL (2014): Client Value Generation, Wiesbaden.
- AUGUSTINE, AMANDA (2017): Fintech for Boomers: Follow the money.
- AURIER, PHILIPPE / N'GOALA, GILLES (2010): The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 38, Nr. 3, S. 303–325.
- BACH, NORBERT / BREHM, CARSTEN / BUCHHOLZ, WOLFGANG / PETRY, THORSTEN (2012): Wertschöpfungsorientierte Organisation, Wiesbaden.
- BALDWIN, CARLISS Y. / WOODARD, C. J. (2009): The architecture of platforms: a unified view, in: Gawer, Annabelle (Hrsg.), *Platforms, Markets and Innovation*, S. 19–44.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (2019): Annual Economic Report.
- BARTH, ALEXANDER / DOBLHAMMER, GABRIELE (2017): Physische Mobilität und Gesundheit im Alter - Ansätze zur Reduktion von Pflegebedürftigkeit und Demenz in einer alternden Gesellschaft, in: Mayer, Tilman (Hrsg.), *Die transformative Macht der Demografie*, Wiesbaden, S. 207-244.
- BARTMANN, DIETER / NIRSCHL, MARCO / PETERS, ANJA (2011): Retail Banking - Zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft, 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2018): Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors.
- BAUER, KELDON / HEIN, SCOTT E. (2006): The effect of heterogeneous risk on the early adoption of Internet banking technologies, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 30, Nr. 6, S. 1713–1725.

- BAULE, RAINER / FANDEL, GÜNTER (2016): Editorial, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 809–811.
- BAUMS, ANSGAR (2015): Analyse - Was sind digitale Plattformen?, in: Baums, Ansgar / Schössler, Martin / Scott, Ben (Hrsg.), *Wie digitale Plattformen die Wirtschaft verändern – und wie die Politik gestalten kann*, S. 13–25.
- BEAU, DENIS (2018): Digital finance, market disruption, and financial stability.
- BECK, HEATHER (2017): Banks should avoid replicating their millennial strategy for Gen Z, in: *American Banker*, Jg. 182, Nr. 120, S. 1.
- BECKER, HANS P. / PEPPMEIER, ARNO (2015): *Bankbetriebslehre*, 10., akt. Aufl., Herne.
- BECKER, WOLFGANG / ULRICH, PATRICK / BOTZKOWSKI, TIM / EURICH, SEBASTIAN (2017): Digitalisierung von Geschäftsmodellen, in: Schallmo, Daniel / Rusnjak, Andreas / Anzengruber, Johanna / Werani, Thomas / Jünger, Michael (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen*, Wiesbaden, S. 283–309.
- BELLEFLAMME, PAUL (2016): The economics of digital goods: A progress report, in: *Review of the Economic Research on Copyright Issues*, Jg. 13, Nr. 2, S. 1–24.
- BENSTON, GEORGE J. / SMITH, CLIFFORD W., JR. (1976): A Transactions Cost Approach to the Theory of Financial Intermediation, in: *The Journal of Finance*, Jg. 31, Nr. 2, S. 215–231.
- BERG, ACHIM (2019): Digital Finance – wie die Digitalisierung die Finanzbranche verändert.
- BERLEMANN, MICHAEL / OESTMANN, MARCO / THUM, MARCEL (2014): Demographic change and bank profitability: empirical evidence from German savings banks, in: *Applied Economics*, Jg. 46, Nr. 1, S. 79–94.
- BERNET, BEAT (2018): *Institutionelle Grundlagen der Finanzintermediation*.
- BETSCH, OSKAR / THOMAS, PETER (2005): *Industrialisierung der Kreditwirtschaft - Informationstechnologie und Managementkonzepte*, Wiesbaden.

BITZ, MICHAEL (2006): Banken als Einrichtungen zur Risikotransformation.

BLACK, FISCHER (1975): Bank funds management in an efficient market, in: *Journal of Financial Economics*, Jg. 2, Nr. 4, S. 323–339.

BLATTBERG, ROBERT C. / KIM, BYUNG-DO / NESLIN, SCOTT A. (2008): Database Marketing - Analyzing and Managing Customers, New York.

BODE, JÜRGEN (1997): Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 49, Nr. 5, S. 449–468.

BÖHMERT, KARIN (2019): Der Bankkunde wird digitaler, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 97, S. 3.

BOLL, REINHARD (2019): Boll fordert eigene Plattform der Sparkasse im Internet, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 28, S. 3.

BORNEMANN, KERSTIN / BRANDES, FELIX (2018): Rechtlicher Rahmen des Digital Banking, in: Brühl, Volker / Dorschel, Joachim (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking*, Wiesbaden, S. 357–406.

BÖRSCH-SUPAN, AXEL (2017): Gute Aussichten auch für ein alterndes Deutschland, in: Mayer, Tilman (Hrsg.), *Die transformative Macht der Demografie*, Wiesbaden, S. 139–142.

BOTSIS, DIONYSIOS / HANSKNECHT, STEPHAN / HAUKE, CHRISTOPH / JANSSEN, NILS / KAISER, BJÖRN / ROCK, THOMAS (2015): Kennzahlen und Kennzahlensysteme für Banken, Wiesbaden.

BOUAZZA, MIRIAM / SCHAD, PETER (2019): Ohne Erlaubnis droht Ärger mit dem Gesetz, in: *Die Bank*, Nr. 7, S. 62–65.

BOUDREAU, KEVIN (2010): Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control, in: *Management Science*, Jg. 56, Nr. 10, S. 1849–1872.

- BOUDREAU, KEVIN / HAGIU, ANDREI (2009): Platform rules: multi-sided platforms as regulators, in: Gawer, Annabelle (Hrsg.), *Platforms, Markets and Innovation*, S. 163–191.
- BRAGGE, JOHANNA / SUNIKKA, ANNE / KALLIO, HENRIK (2012): An Exploratory Study on Customer Responses to Personalized Banner Messages in the Online Banking Context, in: *Journal of Information Technology Theory and Application*, Jg. 13, Nr. 3, S. 5–20.
- BREUER, WOLFGANG (1993): *Finanzintermediation im Kapitalgleichgewicht*.
- BROCK, HARALD (2015): Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten, in: Brock, Harald / Bieberstein, Ingo (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen*, Wiesbaden, S. 29–60.
- BROCKHOFF, FRANZ-THEO (2018): Mit einer ganzheitlichen Plattform den Kunden in den Mittelpunkt stellen, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jg. 70, Nr. 14, S. 20–23.
- BRODSKY, LAURA / OAKES, LIZ (2017): *Data sharing and open banking*.
- BROST, HEIKE (2019): Standardisierung versus Individualisierung des Leistungsangebots im Private Banking, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Reittinger, Wolfgang J. (Hrsg.), *Private Banking und Wealth Management - Strategien und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 341-356.
- BRUGGER, RALPH (2009): *Der IT Business Case*, Berlin, Heidelberg.
- BRÜHL, VOLKER (2017): Banking 4.0 - strategische Herausforderungen im digitalen Zeitalter, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Nr. 4, S. 177–181.
- BRÜHL, VOLKER / KRAHNEN, JAN P. (2019): Open-banking Plattform schlägt Vollfusion, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 48, S. 4.
- BRUHN, MANFRED / MEFFERT, HERIBERT / HADWICH, KARSTEN (2019): *Handbuch Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden.

BRUNNER, ALLAN / DEGRESSIN, JÖRG / HARDY, DANIEL / KUDELA, BEATA (2004): Germany's three-pillar banking system - Cross-country perspectives in Europe, Washington, DC.

BUCHHOLZ, WOLFGANG / BIE, HOLGER de (2019): Geschäftsmodelle für digitale Plattformen, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, Jg. 88, Nr. 2, S. 105–113.

BUHL, HANS U. / EISTERT, TORSTEN / FRIDGEN, GILBERT / MOSER, FLORIAN / WEISS, CHRISTIAN (2012): Digitale (R)evolution im Privatkundengeschäft - Aufruf an Banken zum proaktiven Handeln, in: *Die Bank*, Jg. 52, Nr. 6, S. 46–50.

BUHL, HANS U. / KUNDISCH, DENNIS (2003): Transformation von Finanzintermediären durch Informationstechnologie, in: *Wirtschaftsinformatik*, Jg. 45, Nr. 5, S. 503–508.

BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2007): Merkblatt zur Erlaubnispflicht von Kreditvermittlungsplattformen, URL: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb_070514_kreditvermittlungsplattform.html, [Stand: 30.11.2020].

BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2016): Verfolgung unerlaubter Geschäfte, URL: https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/Uebergreifend/UnerlaubteGeschaefte/unerlaubtegeschaefte_node.html, [Stand: 30.11.2020].

BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2017): Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk, Rundschreiben 09/2017 (BA) vom 27.10.2017.

BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2018): Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT (BAIT), Rundschreiben 10/2017 (BA) in der Fassung vom 14.09.2018.

BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2019): Rundschreiben 06/2019 (BA) - Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch.

BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2020a): Aufsichtsschwerpunkte 2020.

BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2020b): Jahresbericht 2019 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG (2018): Zahl der Privathaushalte und durchschnittliche Haushaltsgröße in Deutschland, 1871 bis 2016.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2015): Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft - Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2016): Grünbuch Digitale Plattformen.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2017): Weissbuch Digitale Plattformen - Digitale Ordnungspolitik für Wachstum, Innovation, Wettbewerb und Teilhabe.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2019): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von digitalen B2B-Plattformen im Verarbeitenden Gewerbe.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2020a): Digitale Plattformen, URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Digitale-Welt/digitale-plattformen.html>, [Stand: 30.11.2020].

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2020b): Entwurf eines Zehnten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen für ein fokussiertes, proaktives und digitales Wettbewerbsrecht 4.0 (GWB-Digitalisierungsgesetz).

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (2020): Wer wir sind, URL: https://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Genossenschaftliche_FinanzGruppe, [Stand: 30.11.2020].

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN E. V. (2016): Vertrauensindex Banken 2016 zum Kunde-Bank-Verhältnis.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN E. V. (2017a): Bank der Zukunft: Die Kunden auf dem Weg zur Digitalisierung mitnehmen!

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN E. V. (2017b): Bankenimage, Vertrauen und Zufriedenheit von Bankkunden.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN E. V. (2018a): Nutzung von Daten im Spannungsfeld von Kundenmehrwert und Datenschutz.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN E. V. (2018b): Online-Banking in Deutschland - Repräsentative Umfrage im Auftrag des Bundesverbands deutscher Banken.

BUSCH, CHRISTOPH (2018): Verbraucherschutz in der Plattformökonomie, in: *WISO Diskurs*, Nr. 15, S. 1–20.

BUSCH, CHRISTOPH / SCHULTE-NÖLKE, HANS / WIEWIÓROWSKA-DOMAGALSKA, ANETA / ZOLL, FRYDERYK (2016): The Rise of the Platform Economy: A New Challenge for EU Consumer Law?, in: *Journal of European Consumer and Market Law*, Jg. 5, Nr. 1, S. 3–10.

BUSCH, RAMONA / MEMMEL, CHRISTOPH (2017): Banks' Net Interest Margin and the Level of Interest Rates, in: *Credit and Capital Markets – Kredit und Kapital*, Jg. 50, Nr. 3, S. 363–392.

CAMILLO, MARK (2016): Cybersecurity: Risks and management of risks for global banks and financial institutions, in: *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, Jg. 10, Nr. 2, S. 196–200.

CENNAMO, CARMELO / SANTALO, JUAN (2013): Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 34, Nr. 11, S. 1331–1350.

CHEN, MARK A. / WU, QINXI / YANG, BAOZHONG (2019): How Valuable Is FinTech Innovation?, in: *The Review of Financial Studies*, Jg. 32, Nr. 5, S. 2062–2106.

CHU, JUNHONG / MANCHANDA, PUNEET (2016): Quantifying Cross and Direct Network Effects in Online Consumer-to-Consumer Platforms, in: *Marketing Science*, Jg. 35, Nr. 6, S. 870–893.

- CIMIOTTI, GERD / DAHL, CHRISTINA N. (2016): Paying in 2025: Scenarios for payment systems in Germany in 2025, in: *Journal of Payments Strategy & Systems*, Jg. 10, Nr. 3, S. 253–259.
- CLAESSENS, STIJN / COLEMAN, NICHOLAS / DONNELLY, MICHAEL (2017): "Low-For-Long" Interest Rates and Banks' Interest Margins and Profitability: Cross-Country Evidence, in: *International Finance Discussion Paper*, Nr. 1197, S. 1–39.
- CLEMENT, MICHEL / SCHOLLMEYER, THOMAS (2009): Messung und Wirkung von Netzeffekten in der ökonomischen Forschung, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, Jg. 58, Nr. 4, S. 173–207.
- CLEMENT, REINER / SCHREIBER, DIRK / BOSSAUER, PAUL / PAKUSCH, CHRISTINA (2019): Internet-Ökonomie - Grundlagen und Fallbeispiele der digitalen und vernetzten Wirtschaft, 4., akt. und überarb. Aufl.
- COASE, RONALD H. (1960): The Problem of Social Cost, in: *Journal of Law and Economics*, Jg. 3, S. 1–44.
- CONSTANTIOU, IOANNA / MARTON, ATTILA / TUUNAINEN, VIRPI K. (2017): Four Models of Sharing Economy Platforms, in: *MIS Quarterly Executive*, Jg. 16, Nr. 4, S. 231–251.
- CORNELSEN, JENS (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing - Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.
- CORTET, MOUNAIM / RIJKS, TOM / NIJLAND, SHIKKO (2016): PSD2: The digital transformation accelerator for banks, in: *Journal of Payments Strategy & Systems*, Jg. 10, Nr. 1, S. 13–27.
- (2020): Covault and the role of banks in the future of digital identification, URL: <https://www.bbva.com/en/covault-and-the-role-of-banks-in-the-future-of-digital-identification/>, [Stand: 30.11.2020].
- CREDIT SUISSE (2020): Investorenplattform.
- CREDITREFORM WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2020): Wirtschaftslage und Finanzierung im Handwerk 2019/20.

CURRIE, WENDY L. / LAGOARDE-SEGOT, THOMAS (2017): Financialization and information Technology: themes, issues and critical debates – part I, in: *Journal of Information Technology*, Jg. 32, Nr. 3, S. 211–217.

CUSUMANO, MICHAEL (2010): Technology strategy and management: The evolution of platform thinking, in: *Communications of the ACM*, Jg. 53, Nr. 1, S. 32–34.

DAPP, THOMAS F. (2014): Fintech – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor - Algorithmenbasiertes Banking mit human touch, in: *DB Research*, Nr. 9, S. 1–39.

DAPP, THOMAS F. (2015a): Fintech reloaded – Die Bank als digitales Ökosystem - Mit bewährten Walled Garden-Strategien in die Zukunft, in: *DB Research*, Nr. 4, S. 1–27.

DAPP, THOMAS F. (2015b): Wie verändern digitale Plattformen den Bankensektor?, in: Baums, Ansgar / Schössler, Martin / Scott, Ben (Hrsg.), *Wie digitale Plattformen die Wirtschaft verändern – und wie die Politik gestalten kann*, S. 57–64.

DAPP, THOMAS F. (2017): FinTech – Traditionelle Banken als digitale Plattformen und Teil eines Finanz-Ökosystems, in: Smolinski, Remigiusz / Gerdes, Moritz / Siejka, Martin / Bodek, Mariusz C. (Hrsg.), *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*, Wiesbaden, S. 367–383.

DBS BANK (2016): DBS inks cross-referral agreements with peer-to-peer lending platforms Funding Societies and MoolahSense, URL: https://www.dbs.com/newsroom/DBS_inks_cross_referral_agreements_with_peertopeer_lending_platforms_FundingSocieties_and_MoolahSense, [Stand: 30.11.2020].

DBS BANK (2017): DBS Bank launches open architecture on a single platform with Tata AIA Life, Birla Sun Life and Aviva Life, URL: https://www.dbs.com/newsroom/DBS_Bank_launches_open_architecture_on_a_single_platform_with_Tata_AIA_Life_Birla_Sun_Life_and_Aviva_Life, [Stand: 30.11.2020].

DBS BANK (2019): DBS and SIA embark on wide-ranging partnership across multiple digital platforms, URL: https://www.dbs.com/newsroom/DBS_and_SIA_embark_on_wide_ranging_partnership_across_multiple_digital_platforms, [Stand: 30.11.2020].

DELIS, MANTHOS D. / KOURETAS, GEORGIOS P. (2011): Interest rates and bank risk-taking, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 35, Nr. 4, S. 840–855.

DERMAN, EMANUEL (1996): Model Risk.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2015): Monatsbericht April 2015.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2017a): Ergebnisse der Niedrigzinsumfrage 2017.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2017b): Geld und Geldpolitik.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2018): Monatsbericht September 2018.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2019a): Bankstellenbericht 2018 - Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2018.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2019b): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2019c): Monatsbericht April 2019.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2019d): Monatsbericht September 2019.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2019e): The performance of German credit institutions.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2020a): Zeitreihe BBK01.SUD230: Neugesäftsvolumina Banken DE / Konsumentenkredite an private Haushalte insgesamt.

DEUTSCHE BUNDESBANK (2020b): Zeitreihen-Datenbank, Banken, Bilanzpositionen, Aktiva und Passiva der Banken in Deutschland(ohne Deutsche Bundesbank und Geldmarktfonds), Kredite der Banken (MFIs) an inländische Unternehmen und Privatpersonen, Kredite an inländische Unternehmen und Privatpersonen, Kredite an Unternehmen und Selbständige, Kredite an das Baugewerbe, URL:

https://www.bundesbank.de/dynamic/action/de/statistiken/zeitreihen-datenbanken/zeitreihen-datenbank/759778/759778?listId=www_s10v_vjkre_71, [Stand: 03.06.2020].

DEUTSCHE BUNDESBANK (2020c): Zeitreihen-Datenbank, Banken, Bilanzpositionen, Aktiva und Passiva der Banken in Deutschland(ohne Deutsche Bundesbank und Geldmarktfonds), Kredite der Banken (MFIs) an inländische Unternehmen und Privatpersonen, Kredite an inländische Unternehmen und Privatpersonen, Kredite an Unternehmen und Selbständige, Kredite an das Handwerk, URL: <https://www.bundesbank.de/dynamic/action/de/statistiken/zeitreihen-datenbanken/zeitreihen-datenbank/723444/723444?openNodeId=1515349&treeAnchor=BANKEN>, [Stand: 03.06.2020].

DEUTSCHE BUNDESBANK (2020d): Zeitreihen-Datenbank, Banken, Bilanzpositionen, Aktiva und Passiva der Banken in Deutschland(ohne Deutsche Bundesbank und Geldmarktfonds), Kredite der Banken (MFIs) an inländische Unternehmen und Privatpersonen, Kredite an inländische Unternehmen und Privatpersonen, Kredite an Unternehmen und Selbständige, Kredite an wirtschaftlich selbstständige Personen, URL: https://www.bundesbank.de/dynamic/action/de/statistiken/zeitreihen-datenbanken/zeitreihen-datenbank/759778/759778?listId=www_s10v_vjkre_27, [Stand: 03.06.2020].

DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND E. V. (2013): Der Finanzbericht 2012.

DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND E. V. (2019a): Die Deutschen und ihr Geld.

DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND E. V. (2019b): Finanzbericht 2018 der Sparkassen-Finanzgruppe.

DEWENTER, RALF / LÜTH, HENDRIK (2018): Datenhandel und Plattformen.

DIAMOND, SARAH / DRURY, NICK / LIPP, ANTHONY / MARSHALL, ANTHONY / RAMAMURTHY, SHANKER / WAGLE, LIKHIT (2019): The future of banking in the platform economy, in: *Strategy & Leadership*, Jg. 47, Nr. 6, S. 34-42.

- DIETRICH, ANDREAS / RAMMELMEYER, STEFAN (2014): Die Generation Y und ihr Verhältnis zur Bank, in: *Schweizer Bank - Magazin für Führungskräfte aus Banken und Finanzwesen*, Jg. 2014, Nr. 9, S. 20–21.
- DISSELKAMP, MARCUS (2019): Inhalt und Bedeutung des Immobilienmanagements im Private Banking, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Reittinger, Wolfgang J. (Hrsg.), *Private Banking und Wealth Management - Strategien und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 461–492.
- DOGANOGLU, TOKER / WRIGHT, JULIAN (2006): Multihoming and compatibility, in: *International Journal of Industrial Organization*, Jg. 24, Nr. 1, S. 45–67.
- DOMBRET, ANDREAS / GÜNDÜZ, YALIN / ROCHOLL, JÖRG (2019): Will German banks earn their cost of capital?, in: *Contemporary Economic Policy*, Jg. 37, Nr. 1, S. 156–169.
- DOMURATH, IRINA (2016): Verbraucher und Sachmängelgewährleistung in der Plattformökonomie, in: *SVRV Working Paper*, Nr. 5, S. 1–27.
- DORFLEITNER, GREGOR / HORNUF, LARS / SCHMITT, MATTHIAS / WEBER, MARTINA (2016): FinTech-Markt in Deutschland.
- DURMUS, ERDEM / SELZER, ANNIKA / PORDESCH, ULRICH (2019): Das Löschen nach der DSGVO - Eine Diskussion der datenschutzkonformen Umsetzung bei E-Mails, in: *Datenschutz und Datensicherheit - DuD*, Jg. 43, Nr. 12, S. 786–791.
- ECONOMIDES, NICHOLAS (1996): The Economics of networks, in: *International Journal of Industrial Organization*, Jg. 14, Nr. 2, S. 673–699.
- EDELMAN, BENJAMIN (2015): How to Launch Your Digital Platform., in: *Harvard Business Review*, Jg. 93, Nr. 4, S. 90–97.
- EDELMAN, BENJAMIN (2017): The market design and policy of online review platforms, in: *Oxford Review of Economic Policy*, Jg. 33, Nr. 4, S. 635–649.
- EHRlich, LARS / GROWITSCH, CHRISTIAN / RISCHE, MARIE-CHRISTIN, SCHLITTE, FRISO / HUNGERLAND, FABIAN / QUITZAU, JÖRN / ZUBER, CHRISTOPHER / HAB, HANS-JOACHIM (2015): Digitalökonomie, in: *HWWI: Strategie 2030*, Nr. 21, S. 1–63.

- EINWILLER, SABINE / HERRMANN, ANDREAS / INGENHOFF, DIANA (2005): Vertrauen durch Reputation: Grundmodell und empirische Befunde im E-Commerce, in: *ZFP – Journal of Research and Management*, Jg. 27, Nr. 1, S. 24–40.
- EISENMANN, THOMAS / PARKER, GEOFFREY / VAN ALSTYNE, MARSHALL (2011): Platform envelopment, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 32, Nr. 12, S. 1270–1285.
- EISENMANN, THOMAS / PARKER, GEOFFREY / VAN ALSTYNE, MARSHALL W. (2006): Strategies for two-sided markets, in: *Harvard Business Review*, Jg. 84, Nr. 10, S. 92–101.
- EISENMANN, THOMAS R. / PARKER, GEOFFREY G. / VAN ALSTYNE, MARSHALL W. (2009): Opening platforms: how, when and why?, in: Gawer, Annabelle (Hrsg.), *Platforms, Markets and Innovation*, S. 131–162.
- EISER, J. R. / MILES, SUSAN / FREWER, LYNN J. (2002): Trust, Perceived Risk, and Attitudes Toward Food Technologies, in: *Journal of Applied Social Psychology*, Jg. 32, Nr. 11, S. 2423–2433.
- EL KHERDALI, HARMONY / MOORMANN, JÜRGEN / PISANI, FRANCESCO (2018): Development of new business models for corporate banking: Four scenarios, in: *Banking and information technology: BIT*, Jg. 19, Nr. 1, S. 22–34.
- ENGELHARDT, SEBASTIAN von / WANGLER, LEO / WISCHMANN, STEFFEN (2017): Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen.
- ENGELS, GREGOR / PLASS, CHRISTOPH / RAMMIG, FRANZ-JOSEF (2017): IT-Plattformen für die Smart Service Welt - Verständnis und Handlungsfelder.
- ERICHSEN, JÖRGEN (2015): Kundeninsolvenz absichern und Zahlungsausfälle verhindern, URL: <https://www.lexware.de/artikel/kundeninsolvenz-absichern-und-zahlungsausfaelle-verhindern/>, [Stand: 06.02.2020].
- ESCH, FRANZ-RUDOLF / BRUNNER, CHRISTIAN B. / PETRI, JANINA (2016): Strategische Planung und Umsetzung einer Integrierten Kommunikation: Die Nachfragerperspektive, in: Bruhn, Manfred / Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias (Hrsg.), *Handbuch Strategische Kommunikation - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 129-152.

- ESCH, FRANZ-RUDOLF / RÜHL, VANESSA (2015): Aufbau von Vertrauen in Unternehmensmarken und dessen Transfer im Rahmen von Markenarchitekturen, in: *ZFP – Journal of Research and Management*, Jg. 37, Nr. 3, S. 153–167.
- ESSLER, RENATE / GAMPE, JENS (2018): IT-Sicherheit - Aufsicht konkretisiert Anforderungen an die Kreditwirtschaft, in: *BaFin Journal*, Nr. 1, S. 17–21.
- EURO BANKING ASSOCIATION (2016): Understanding the business relevance of Open APIs and Open Banking for banks.
- EUROPEAN BANKING AUTHORITY (2018a): EBA Report on the impact of Fintech on incumbent credit institutions' business models.
- EUROPEAN BANKING AUTHORITY (2018b): Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading book activities.
- EUROPEAN CENTRAL BANK (2016): ECB banking supervision: SSM priorities 2016.
- EUROPEAN DATA PROTECTION SUPERVISOR (2018): Entwicklungsgeschichte der Datenschutz-Grundverordnung, URL: https://edps.europa.eu/data-protection/data-protection/legislation/history-general-data-protection-regulation_de, [Stand: 28.03.2020].
- EVANS, DAVID S. (2009): How catalysts ignite: the economics of platform-based start-ups, in: Gawer, Annabelle (Hrsg.), *Platforms, Markets and Innovation*, S. 99–128.
- EVANS, DAVID S. (2012): Governing Bad Behavior by Users of Multi-Sided Platforms, in: *Berkeley Technology Law Journal*, Jg. 27, Nr. 2, S. 1201–1250.
- EVANS, DAVID S. (2016): Multisided Platforms, Dynamic Competition, and the Assessment of Market Power for Internet-Based Firms, in: *Coase-Sandor Working Paper Series in Law and Economics*, Nr. 753, S. 1–31.
- EVANS, DAVID S. / SCHMALENSEE, RICHARD (2007): The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms, in: *Competition Policy International*, Jg. 3, Nr. 1, S. 151–179.

EVANS, DAVID S. / SCHMALENSEE, RICHARD (2008): Markets with Two-Sided Platforms, in: *Issues in Competition Law and Policy (ABA Section of Antitrust Law)*, Jg. 1, S. 667–693.

EVANS, DAVID S. / SCHMALENSEE, RICHARD (2013): The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Businesses, in: *NBER Working Paper Series*, Nr. 18783, S. 1–72.

EVANS, PETER C. / GAWER, ANNABELLE (2016): The Rise of the Platform Enterprise - A Global Survey, in: *The Emerging Platform Economy Series*, Nr. 1, S. 1–21.

EVANS, PHILIP B. / WURSTER, THOMAS S. (1997): Strategy and the New Economics of Information, in: *Harvard Business Review*, Jg. 75, Nr. 9, S. 71–82.

FAUST, MARTIN (2019): Private Banking und Wealth Management – Ein Überblick über Marktsegmente und Leistungsangebote, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Reitinger, Wolfgang J. (Hrsg.), *Private Banking und Wealth Management - Strategien und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 1–22.

FEATHERMAN, MAURICIO S. / PAVLOU, PAUL A. (2009): Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective, in: *International Journal of Human-Computer Science*, Jg. 59, Nr. 4, S. 451–474.

FENWICK, MARK / MCCAHERY, JOSEPH A. / VERMEULEN, ERIK P. M. (2019): The End of ‘Corporate’ Governance: Hello ‘Platform’ Governance, in: *European Business Organization Law Review*, Jg. 20, Nr. 1, S. 171–199.

FERI, FRANCESCO / GIANNETTI, CATERINA / JENTZSCH, NICOLA (2016): Disclosure of personal information under risk of privacy shocks, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Nr. 123, S. 138–148.

FERRARI, ROBERTO (2016): FinTech Impact on Retail Banking – From a Universal Banking Model to Verticalization, in: Chishti, Susanne / Barberis, Janos (Hrsg.), *The FinTech Book – The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Chichester, S. 248–252.

FILISTRUCCHI, LAPO / GERADIN, DAMIEN / VAN DAMME, ERIC / AFFELDT, PAULINE (2014): Market Definition in Two-sided Markets: Theory and Practice, in: *Journal of Competition Law and Economics*, Jg. 10, Nr. 2, S. 293–339.

FINEWS.CH (2019): UBS: Neue Plattform soll den Hypothekenmarkt aufmischen, URL: <https://www.finews.ch/news/banken/38170-ubs-hypothekenmarkt-plattform-eigenheim-atrium-moneypark>, [Stand: 30.11.2020].

FINMAS GMBH (2020a): Mehr Erfolg durch technologiegestützte Beratung, URL: <https://www.finmas.de/baufismart/>, [Stand: 30.11.2020].

FINMAS GMBH (2020b): Über FINMAS, URL: <https://www.finmas.de/ueber-finmas/>, [Stand: 30.11.2020].

FISCHER, TOBIAS (2018): Ein Hoch auf kleine Genossenschaftsbanken, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 239, S. 2.

FISCHER, TOBIAS (2019a): Tech-Firmen gewinnen an Vertrauen - Börsen-Zeitung 27.02.2019, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 40, S. 5.

FISCHER, TOBIAS (2019b): Retailbanken zerrinnen die Erträge, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 71, S. 4.

FISCHER, TOBIAS (2019c): Für Kunden ist Datenfreigabe eine Frage des Preises, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 131, S. 5.

FLESCH, JOHANN-RUDOLF / KOHLLEPPEL, LAURENZ (2017): Niedrigzinsphase, Digitalisierung und Regulierung - ein Paradigmenwechsel für die Zukunft des Retailbanking, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jg. 70, Nr. 24, S. 24–27.

FOSCHT, THOMAS / SCHLOFFER, JUDITH / MALOLES, CESAR / CHIA, SWEE L. (2009): Assessing the outcomes of Generation-Y customers' loyalty, in: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 27, Nr. 3, S. 218–241.

FREDRIKSEN, KAJA / RUNST, PETRIK (2016): Digitalisierung im Handwerk - Wer profitiert und wer verliert, in: *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung*, Nr. 8, S. 1–23.

- FRIEDERICH-SCHMIDT, SILKE (2006): Kundenwert aus Sicht von Versicherungsunternehmen, Wiesbaden.
- FRIEDMAN, BATYA / KAHN, PETER H., JR. / HOWE, DANIEL C. (2000): Trust online, in: *Communications of the ACM*, Jg. 43, Nr. 12, S. 34–40.
- FUCHS, RAINER (2005): Outsourcing von Finanzdienstleistungen, in: Sokolovsky, Zbynek / Löschenkohl, Sven (Hrsg.), *Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft - Strategien, Management und Methoden für die Bank der Zukunft*, Wiesbaden, S. 179–200.
- FUNK, CHRISTIAN / WELSCH, RAINER (2005): Value Networks - Wertschöpfungsnetzwerke im bankbetrieblichen Umfeld, in: Sokolovsky, Zbynek / Löschenkohl, Sven (Hrsg.), *Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft - Strategien, Management und Methoden für die Bank der Zukunft*, Wiesbaden, S. 273–300.
- GADATSCH, ANDREAS / MAYER, ELMAR (2014): Masterkurs IT-Controlling, Wiesbaden.
- GAWER, ANNABELLE (2009): Platform dynamics and strategies: from products to services, in: Gawer, Annabelle (Hrsg.), *Platforms, Markets and Innovation*, S. 45–76.
- GAWER, ANNABELLE (2014): Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework, in: *Research Policy*, Jg. 43, Nr. 7, S. 1239–1249.
- GAWER, ANNABELLE / CUSUMANO, MICHAEL A. (2008): How Companies Become Platform Leaders, in: *MIT Sloan Management Review*, Jg. 49, Nr. 2, S. 27–36.
- GENOPACE GMBH (2020a): Leistungen & Services, URL: <https://www.genopace.de/leistungen/>, [Stand: 24.04.2020].
- GENOPACE GMBH (2020b): Über Genopace, URL: <https://www.genopace.de/ueber-genopace/>, [Stand: 24.04.2020].
- GERRARD, PHILIP / BARTON CUNNINGHAM, J. / DEVLIN, JAMES F. (2006): Why consumers are not using internet banking: a qualitative study, in: *Journal of Services Marketing*, Jg. 20, Nr. 3, S. 160–168.

- GEYER, RUDOLF (2019): Fintechs treiben Banken zu Innovationen an, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 39, S. 5.
- GfK CROSSMEDIA LINK (2017): Customer Journey Banking.
- GIAGLIS, GEORGE M. / KLEIN, STEFAN / O'KEEFE, ROBERT M. (2002): The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model, in: *Information Systems Journal*, Jg. 12, Nr. 3, S. 231–246.
- GIESEN, HARTMUT (2018): Plattform- und Kontext-Banking - ein dynamisches Geschäft, in: *Bank und Markt*, Nr. 12, S. 25–27.
- GODE, SOLVEIG (2020): Der Smava-Chef erklärt, warum der Kreditvermittler jetzt selbst Geld aufnimmt - und er auf die Kauflaune der Deutschen hofft, URL: <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/verbraucher/smava-veroeffentlicht-neue-geschaefszahlen/>, [Stand: 30.11.2020].
- GODENRATH, BJÖRN (2019a): Markt für Festgeld kommt in Bewegung - *Börsen-Zeitung* 12.01.2019, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 8, S. 2.
- GODENRATH, BJÖRN (2019b): Wollen exklusive Ausschreibungen, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 97, S. 4.
- GOLDBACH, TOBIAS / BENLIAN, ALEXANDER (2015): Kontrollmechanismen auf Software-Plattformen, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Jg. 52, Nr. 3, S. 347–357.
- GORWA, ROBERT (2019): What is platform governance?, in: *Information, Communication & Society*, Jg. 22, Nr. 6, S. 854–871.
- GRABKA, MARKUS M. / HALBMEIER, CHRISTOPH (2019): Vermögensungleichheit in Deutschland bleibt trotz deutlich steigender Nettovermögen anhaltend hoch, in: *DIW Wochenbericht*, Jg. 86, Nr. 40, S. 735-746.
- GREVEN MEDIEN (2019): Mehr Vertrauen, mehr Verkäufe - So wichtig sind Kundenbewertungen für die Kaufentscheidung, URL: https://www.greven.de/bewertungen-gfk#_ftnref1, [Stand: 30.11.2020].

GRIGO, JULIAN / NADLER, FABIAN / GENTERMANN, LUKAS (2019): Digital Finance 2019 Die Transformation der Finanzindustrie in Zahlen.

GROTH, JULIA (2020): Was Girokonten mit Extras bieten, URL: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/vorsorge/altersvorsorge-sparen/handelsblatt-testet-was-girokonten-mit-extras-bieten-/25593930.html>, [Stand: 30.11.2020].

GRUBER, JANNE L. / BOUCHÉ, GEORG (2017): Umdenken im Vertrieb - Die Digitalisierung des Privatkundengeschäfts, in: Seidel, Marcel (Hrsg.), *Banking & Innovation 2017*, Wiesbaden, S. 31–48.

GRUNDMANN, WOLFGANG (1993): Telefon Banking: ein Service besonderer Art oder eher Kostenbremse?, in: *bank und markt + technik*, Nr. 9, S. 17–20.

GULAMHUSEINWALA, IMRAN / HATCH, MATT / LLOYD, JAMES (2017): EY FinTech Adoption Index 2017.

GURAU, CALIN (2012): A life-stage analysis of consumer loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers, in: *Journal of Consumer Marketing*, Jg. 29, Nr. 2, S. 103–113.

HABERSTOCK, PHILIPP (2018): Plattformökonomie im Banking, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jg. 71, Nr. 21, S. 10–15.

HACKETHAL, ANDREAS / INDERST, ROMAN (2015): Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken.

HAGEN, SEBASTIAN / SCHULTZ, KERSTIN (2018): Konsumentenkredite - Befragung über Krediteinstellungen und Krediterfahrungen.

HAGIU, ANDREI / WRIGHT, JULIAN (2015): Multi-sided platforms, in: *International Journal of Industrial Organization*, Jg. 43, S. 162–174.

HANARD, PIERRE-JEAN (2018): Wealth Management-as-a-Platform - The New Business, in: Chishti, Susanne / Puschmann, Thomas (Hrsg.), *The Wealth Tech Book – The FinTech Handbook for Investors, Entrepreneurs and Finance Visionaries*, Chichester, S. 115-119.

- HARDY, CYNTHIA / MAGUIRE, STEVE (2016): Organizing Risk: Discourse, Power, and “Riskification”, in: *Academy of Management Review*, Jg. 41, Nr. 1, S. 80–108.
- HÄRING, MARTIN (2018): Die Bank als Plattform - Kollaboration statt Abschottung, in: *Bank und Markt*, Nr. 11, S. 28–30.
- HÄRTING, NIKO (2015): Haftungsverschärfungen für Plattform-Betreiber: Der Beginn des Zeitalters der Plattformregulierung?, in: Baums, Ansgar / Schössler, Martin / Scott, Ben (Hrsg.), *Wie digitale Plattformen die Wirtschaft verändern – und wie die Politik gestalten kann*, S. 98–106.
- HARTMANN-WENDELS, THOMAS / PFINGSTEN, ANDREAS / WEBER, MARTIN (2019): *Bankbetriebslehre*, 7. Aufl., Berlin.
- HATCH, MATT / SCHMITZ, CHRISTOPHER / LLOYD, JAMES / MITTAL, VARUN / BULL, TOM / CHEN, SHARON / CHISELITA, DOINA (2019): *Global FinTech Adoption Index 2019*.
- HAUCAP, JUSTUS / HEIMESHOFF, ULRICH (2017): *Ordnungspolitik in der digitalen Welt*.
- HAVERKAMP, KATARZYNA (2019): *Soloselbstständigkeit im Handwerk: Ergebnisse des Mikrozensus 2014*.
- HAWLITSCHKE, FLORIAN / TEUBNER, TIMM / WEINHARDT, CHRISTOF (2016): Trust in the Sharing Economy, in: *Die Unternehmung - Swiss Journal of Business Research and Practice*, Jg. 70, Nr. 1, S. 26–44.
- HEDLEY, KIMBERLY / WHITE, JOHN / LA PETIT DIT DE ROCHE, CORMAC / BANERJEA, SUNNY (2006): Banking 2015: a classic strategy battle of scale vs focus, in: *Strategy & Leadership*, Jg. 34, Nr. 3, S. 51–58.
- HEISEROWSKI, THOMAS (2019): Die DSGVO ist ein Triebmotor der Digitalisierung, in: *Bank und Markt*, Nr. 2, S. 12–14.
- HELLENKAMP, DETLEF (2016): Generation Y: Bankkunden im Zeitalter der Digitalisierung, in: Hellenkamp, Detlef / Fürderer, Kai (Hrsg.), *Handbuch Bankvertrieb*, Wiesbaden, S. 383–396.

HELLENKAMP, DETLEF (2018): *Bankwirtschaft*, 2., Wiesbaden.

HERGER, NIKODEMUS (2006): *Vertrauen und Organisationskommunikation - Identität - Marke - Image - Reputation*, Wiesbaden.

HERNANDO, IGNACIO / NIETO, MARÍA J. (2007): Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 31, Nr. 4, S. 1083–1099.

HERR, JOACHIM (2019): Vergleichsportal Check24 beantragt Banklizenz, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 171, S. 3.

HERRMANN, SASCHA / HEINKE, UWE (2018): Auswirkung der Digitalisierung auf die Kernbanksysteme deutscher Banken, in: Brühl, Volker / Dorschel, Joachim (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking*, Wiesbaden, S. 192-210.

HETTLER, UWE (2012): *Social Media Marketing - Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*.

HIEBL, MARTIN (2019): Guest editorial - From theoretical framing to empirical testing in risk governance research: moving the field forward, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1217–1223.

HIEBL, MARTIN R. / BAULE, RAINER / DUTZI, ANDREAS / STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2018): Guest editorial, in: *The Journal of Risk Finance*, Jg. 19, Nr. 4, S. 318–326.

HOFFMANN, CHRISTIAN P. / LUTZ, CHRISTOPH / MECKEL, MIRIAM (2014): Digital Natives or Digital Immigrants? The Impact of User Characteristics on Online Trust, in: *Journal of Management Information Systems*, Jg. 31, Nr. 3, S. 138–171.

HOHMANN, MARTIJN (2019): Neues Geschäftsmodell zwischen Banken und Fin-techs, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jg. 72, Nr. 12, S. 607–609.

HOMBURG, CHRISTIAN / SCHÄFER, HEIKO (2002): Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, Jg. 24, Nr. 1, S. 7–26.

- HOMBURG, CHRISTIAN / SCHÄFER, HEIKO (2017): Die Erschließung von Kundenwertpotenzialen durch Cross-Selling, in: Helm, Sabrina / Günter, Bernd / Eggert, Andreas (Hrsg.), *Kundenwert*, Wiesbaden, S. 139–160.
- HORNUF, LARS / KLUS, MILAN F. / LOHWASSER, TODOR S. / SCHWIENBACHER, ARMIN (2018): How do Banks Interact with Fintechs? Forms of Alliances and their Impact on Bank Value, in: *CESifo Working Papers*, Nr. 7170, S. 1–38.
- HU, ZHONGQING / DING, SHUAI / LI, SHIZHENG / CHEN, LUTING / YANG, SHANLIN (2019): Adoption Intention of Fintech Services for Bank Users: An Empirical Examination with an Extended Technology Acceptance Model, in: *Symmetry*, Jg. 11, Nr. 3, S. 340.
- HUFELD, FELIX (2019): BaFin greift nach Aufsicht über Big Techs, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 10, S. 1.
- IM BRAHM, KARL (2019): "Kernbankenlösungen müssen die Fähigkeit haben, Dritte flexibel anzubinden", in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jg. 72, Nr. 12, S. 584–588.
- INITIATIVE D21 E. V. (2019): D21 Digital Index 2018/2019.
- INTERHYP AG (2020a): Baufinanzierung mit Interhyp: Zugriff auf über 400 Finanzierungspartner, URL: <https://www.interhyp.de/ueber-interhyp/partner/finanzierungspartner.html>, [Stand: 30.11.2020].
- INTERHYP AG (2020b): Willkommen bei der Interhyp Gruppe!, URL: <https://www.interhyp-gruppe.de/unternehmen/ueberblick/>, [Stand: 30.11.2020].
- IRGC (2005): Risk Governance - towards an integrative approach.
- IRGC (2017): An introduction to the IRGC Risk Governance Framework - Revised version 2017.
- IRGC (2018): IRGC Guidelines for the Governance of Systemic Risks.
- ISHIKAWA, AKIRA (1985): Principles of QC Circle Activities and Their Effects on Productivity in Japan: A Corporate Analysis, in: *Management International Review*, Jg. 25, Nr. 3, S. 33–40.

JACKSON, VANESSA / STOEL, LESLIE / BRANTLEY, AQUIA (2011): Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Jg. 18, Nr. 1, S. 1–9.

JACOB, FRANK (2011): Wiederkaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, Michael / Plinke, Wulff / Geiger, Ingmar (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Dordrecht, S. 81–112.

JENDRIAN, KAI / WEINMANN, CHRISTOPH (2010): Daten und Informationen, in: *Datenschutz und Datensicherheit - DuD*, Jg. 34, Nr. 2, S. 108.

JENTZSCH, NICOLA (2017): „Die persönliche Datenökonomie: Plattformen, Datentreue und persönliche Clouds“ - Ökonomische Rahmenbedingungen innovativer Lösungen zu Einwilligungen im Datenschutz.

JENTZSCH, NICOLA (2018): Marktmacht in der Datenökonomie begrenzen - Aktuelle Herausforderungen der Wettbewerbsaufsicht in der Digitalwirtschaft.

JOHNSON, JEFF S. / FRIEND, SCOTT B. (2015): Contingent cross-selling and up-selling relationships with performance and job satisfaction: an MOA-theoretic examination, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Jg. 35, Nr. 1, S. 51–71.

JOVANOVIĆ, TANJA / VOIGT, KAI-INGO (2016): Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Jg. 66, Nr. 2, S. 112–126.

JUDT, EWALD / KLAUSEGGER, CLAUDIA (2020): Plattformbanking, in: *Bank und Markt*, Jg. 49, Nr. 2, S. 39–40.

JULLIEN, BRUNO (2008): Price Skewness and Competition in Multi-Sided Markets.

KAISER, DIRK (2006): *Finanzintermediation durch Banken und Versicherungen*, Wiesbaden.

KALAIARASI, HARIHARAN / SRIVIDYA, VAIDYANATHAN (2013): An investigation on online banking adoption, in: *International Journal of Business Innovation and Research*, Jg. 7, Nr. 1, S. 99–112.

- KAYA, ORÇUN (2019): Wer geht noch in die Bankfiliale?, in: *Deutsche Bank Research*, S. 1-7.
- KECK, MARKUS / HAHN, MARCO (2006): Integration der Vertriebswege - Herausforderung im dynamischen Retail Banking, Wiesbaden.
- KELP, THORSTEN (2019): Einer für viele, in: *BaFin Journal*, Nr. 7, S. 13–15.
- KEMPER, CHRISTIAN (2018): Open Banking: Standard für alle kommt, in: *Bankmagazin*, Nr. 7-8, S. 12–17.
- KENNEY, MARTIN / ZYSMAN, JOHN (2016): The Rise of the Platform Economy, in: *Issues in science and technology*, Jg. 32, Nr. 3, S. 61–69.
- KERBER, WOLFGANG (2016): Exhaustion of Digital Goods: An Economic Perspective, in: *MAGKS, Joint Discussion Paper Series in Economics*, Nr. 23, S. 1–23.
- KILIAN, THOMAS / LANGNER, SASCHA (2010): Online-Kommunikation - Kunden zielsicher verführen und beeinflussen, Wiesbaden.
- KINDERT, GABRIELLA (2018): Key Success Factors in Gaining Market Share and Scale in Alternative Lending, in: Chishti, Susanne / Puschmann, Thomas (Hrsg.), *The Wealth Tech Book – The FinTech Handbook for Investors, Entrepreneurs and Finance Visionaries*, Chichester, S. 127–131.
- KIPKER, INGO (2005): Management der Wertschöpfungsketten: Stand der betriebswirtschaftlichen Forschung und Anwendung, in: Sokolovsky, Zbynek / Löschenkohl, Sven (Hrsg.), *Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft - Strategien, Management und Methoden für die Bank der Zukunft*, Wiesbaden, S. 137–148.
- KIRMSE, STEFAN (2017): Die Entwicklungen europäischer Banken im Spannungsfeld von Niedrigzins, Regulatorik und Digitalisierung, in: Kaluza, Bernd / Braun, Klaus Dieter / Beschorner, Harald / Rolfes, Bernd (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Fragen zu Steuern, Finanzierung, Banken und Management*, Wiesbaden, S. 295–310.
- KIRSCH, LAURIE J. / SAMBAMURTHYY, VALLABH / KO, DONG-GIL / PURVIS, RUSSELL (2002): Controlling Information Systems Development Projects: The View from the Client, in: *Management Science*, Jg. 48, Nr. 4, S. 484–498.

KLEIN, DAVID (2018): Die DSGVO im digitalen Bankengeschäft, in: *Bank und Markt*, Jg. 47, Nr. 8, S. 24–27.

KLEINE, JENS / JOLMES, MAXIMILIAN (2019): Smart Channel Banking - Neue Kontakte für die Zukunft, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jg. 72, Nr. 5, S. 242–247.

KLINKE, ANDREAS / RENN, ORTWIN (2012): Adaptive and integrative governance on risk and uncertainty, in: *Journal of Risk Research*, Jg. 15, Nr. 3, S. 273–292.

KLINKE, ANDREAS / RENN, ORTWIN (2019): The Coming of Age of Risk Governance, in: *Risk analysis*, S. 1–14.

KÖHLER, MATTHIAS (2014a): Business models in banking – how did they evolve and how do they need to be changed in the post-crisis period?, in: *Journal of Financial Perspectives*, Jg. 2, Nr. 1, S. 1–16.

KÖHLER, MATTHIAS (2014b): Provisionseinkommen: Alternative Einnahmequelle von Retailbanken, in: *BankPraktiker*, Nr. 9, S. 326–329.

KÖHLER, MATTHIAS (2015): Which banks are more risky? The impact of business models on bank stability, in: *Journal of Financial Stability*, Jg. 16, S. 195–212.

KOLLMANN, TOBIAS (2019): E-Business - Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft, 7., überarb. und erw. Aufl.

KOLLMANN, TOBIAS / STÖCKMANN, CHRISTOPH (2008): Diffusion von Web 2.0-Plattformen, in: Hass, Berthold H. / Walsh, Gianfranco / Kilian, Thomas (Hrsg.), *Web 2.0*, Berlin, Heidelberg, S. 39–56.

KONFERENZ DER UNABHÄNGIGEN DATENSCHUTZAUF SICHTSBEHÖRDEN DES BUNDES UND DER LÄNDER (2019): Orientierungshilfe der Aufsichtsbehörden für Anbieter von Telemedien.

KÖNIGSHEIM, CHRISTIAN / LUKAS, MORITZ / NÖTH, MARKUS (2017): Financial Knowledge, Risk Preferences, and the Demand for Digital Financial Services, in: *Schmalenbach Business Review*, Jg. 18, Nr. 4, S. 343–375.

KORSCHINOWSKI, SVEN / CONREDER, CHRISTIAN / SCHWITTAY, SEBASTIAN (2017): API-Banking und PSD2: "Steckdosenleiste" für FinTechs, in: Smolinski, Remigiusz / Gerdes, Moritz / Siejka, Martin / Bodek, Mariusz C. (Hrsg.), *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*, Wiesbaden, S. 317–334.

KRÖNER, MATTHIAS (2018): Die Bank der Zukunft – Unsichtbar, doch nicht verschwunden, in: Brooimans, Kees / Eisenhofer, Alexis (Hrsg.), *Handbuch Finanzinformation – Der digitale Wandel und die nächste Generation von Finanzinformationssysteme*, München, S. 129–136.

KUMKAR, LEA K. (2017): Online-Märkte und Wettbewerbsrecht - Implikationen der Platform Revolution für das EU-Vertriebskartellrecht, Baden-Baden.

LAMBERTI, HERMANN-JOSEF / BÜGER, MATTHIAS (2009): Lessons learned: 50 Jahre Informationstechnologie im Bankgeschäft am Beispiel der Deutschen Bank AG, in: *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, Jg. 51, Nr. 1, S. 31–42.

LAMMERS, MARKUS / LOEHNDORF NILS / WEITZEL, TIME (2004): Strategic Sourcing in Banking - A Framework, in: *ECIS 2004 Proceedings*, Nr. 87, S. 1–12.

LARSSON, ANTHONY / VIITAOJA, YAMIT (2017): Building customer loyalty in digital banking - A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty, in: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 35, Nr. 6, S. 858–877.

LAUKKANEN, PEKKA / SINKKONEN, SUVI / LAUKKANEN, TOMMI (2008): Consumer resistance to internet banking: postponers, opponents and rejectors, in: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 26, Nr. 6, S. 440–455.

LEE, EOCMAN / LEE, JEHO / LEE, JONGSEOK (2006): Reconsideration of the Winner-Take-All Hypothesis: Complex Networks and Local Bias, in: *Management Science*, Jg. 52, Nr. 12, S. 1838–1848.

LEE, MING-CHI (2009): Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit, in: *Electronic Commerce Research and Applications*, Jg. 8, Nr. 3, S. 130–141.

- LELAND, HAYNE E. / PYLE, DAVID H. (1977): Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation, in: *The Journal of Finance*, Jg. 32, Nr. 2, S. 371–387.
- LENZ, FULKO (2020): Plattformökonomie – zwischen Abwehr und Wunschdenken.
- LEONHARDT, FABIAN (2017): Einsatz von Empfehlungssystemen zur Kundenansprache in Banken - Eine konzeptionelle Untersuchung anhand des Retailgeschäfts traditioneller Universalbanken, Frankfurt am Main.
- LETZA, STEVE / SUN, XIUPING / KIRKBRIDE, JAMES (2004): Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance, in: *Corporate Governance*, Jg. 12, Nr. 3, S. 242–262.
- LEUßER, WOLFGANG / HIPPNER, HAJO / WILDE, KLAUS D. (2011): Kundeninformationen als Basis des CRM, in: Hippner, Hajo / Hubrich, Beate / Wilde, Klaus D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM - Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*, Wiesbaden, S. 731–756.
- LEYER, MICHAEL / HIRZEL, ANN-KATHRIN (2018): Regionale Stärken entdecken Die Bank als Plattformanbieter, Informationsbörse und Jugendclub, in: *Die Bank*, Nr. 7, S. 36–39.
- LI, LIXIANG / CHAI, YUETING / LIU, YI (2011): Inter-Group and Intra-Group Externalities of Two-Sided Markets in Electronic Commerce, in: *Journal of Service Science and Management*, Jg. 44, Nr. 1, S. 52–58.
- LI, SHENGLI / LIU, YIPENG / BANDYOPADHYAY, SUBHAJYOTI (2010): Network effects in online two-sided market platforms: A research note, in: *Decision Support Systems*, Jg. 49, Nr. 2, S. 245–249.
- LI, SHIBO / SUN, BAOHONG / WILCOX, RONALD T. (2005): Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Application to Consumer Banking Services, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 42, Nr. 2, S. 233–239.
- LIEBERKNECHT, JÜRGEN (2016): Digitalisierung und Regulierung: Katalysatoren eines sich wandelnden Bankgeschäftes, in: Hellenkamp, Detlef / Fürderer, Kai (Hrsg.), *Handbuch Bankvertrieb*, Wiesbaden, S. 25–37.

- LIGHT, ANN / MISKELLY, CLODAGH (2019): Platforms, Scales and Networks: Meshing a Local Sustainable Sharing Economy, in: *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, Jg. 28, Nr. 3-4, S. 591–626.
- LINDE, FRANK (2008): *Ökonomie der Information*, 2. überarb. Aufl., Göttingen.
- LISSITSA, SABINA / KOL, OFRIT (2016): Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Jg. 31, S. 304–312.
- LITTRELL, MARY A. / JIN MA, YOON / HALEPETE, JAYA (2005): Generation X, Baby Boomers, and Swing: marketing fair trade apparel, in: *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Jg. 9, Nr. 4, S. 407–419.
- LOBEL, ORLY (2016): The Law of the Platform, in: *Minnesota Law Review*, Jg. 101, Nr. 1, S. 87–166.
- LOCHNER, KARL M. (2019): Digitale Plattformen verändern die Finanzwelt, in: *Börsen-Zeitung Sonderbeilage*, Nr. 53, S. 3.
- LÖHNIG, MARTIN (2006): *Treuhand - Interessenwahrnehmung und Interessenkonflikte*, Tübingen.
- LOTZE, ULRIKE / FRÖHLICH, RAINER (2014): Skrupellose Kunden: "Wir zahlen nicht!", URL: <https://www.handwerksblatt.de/themen-specials/rechnungen-darauf-kommt-es-an/skrupellose-kunden-wir-zahlen-nicht>, [Stand: 30.11.2020].
- LUNN, BERNARD (2016): Banks Partnering with FinTec Start-Ups to Create an Integrated Customer Experience, in: Chishti, Susanne / Barberis, Janos (Hrsg.), *The FinTech Book – The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Chichester, S. 241–244.
- MAAK-HEß, SÖREN (2019): Nur noch Zulieferer?, in: *BaFin Journal*, Nr. 10, S. 20–22.
- MANKIW, NICHOLAS G. (2015): *Principles of Economics*, 7. Aufl., Stamford.

- MARSZALEK, PAWEŁ (2016): Disintermediation of banks – causes and consequences, in: *Research Papers of Wrocław University of Economics*, Nr. 451, S. 256–267.
- MARTINS, CAROLINA / OLIVEIRA, TIAGO / POPOVIČ, ALEŠ (2014): Understanding the Internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application, in: *International Journal of Information Management*, Jg. 34, Nr. 1, S. 1–13.
- MASTERCARD (2019): How the Mastercard Payment Process Works, URL: <https://www.mastercard.us/en-us/merchants/start-accepting/payment-process.html>, [Stand: 30.08.2019].
- MAYER, NADINE (2018): *Financial Capability in der Kunde-Bank-Beziehung*, Wiesbaden.
- MAYER, TILMAN (2017): Wandel gestalten. Forschungsimpulse aus dem Feld der Bevölkerungswissenschaft. Eine Einleitung, in: Mayer, Tilman (Hrsg.), *Die transformative Macht der Demografie*, Wiesbaden, S. 1–10.
- McKNIGHT, D. H. / CHERVANY, NORMAN L. (2002): What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology, in: *International Journal of Electronic Commerce*, Nr. 2, S. 35–59.
- MEFFERT, HERIBERT / BURMANN, CHRISTOPH / KIRCHGEORG, MANFRED (2015): *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*, Wiesbaden.
- MEISNER, HARALD (2017): *Finanzwirtschaft in der Internetökonomie*, Wiesbaden.
- MELLINGHOFF, MICHAEL (2018): Veränderung in der Finanzbranche durch Fin-Tech, in: Brooimans, Kees / Eisenhofer, Alexis (Hrsg.), *Handbuch Finanzinformation – Der digitale Wandel und die nächste Generation von Finanzinformationssysteme*, München, S. 153–165.
- MEMMEL, CHRISTOPH (2011): Banks' exposure to interest rate risk, their earnings from term transformation, and the dynamics of the term structure, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 35, Nr. 2, S. 282–289.

MESAROSCH, HEIKE / FINK, CHRISTOPHER (2019): Neue Studie zur Digitalisierung im Bankensektor: kaum noch ein Abschluss ohne Online-Touchpoint, URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/digitalisierung-bankensektor-kaum-noch-abschluss-ohne-online-touchpoint-studie/>, [Stand: 30.11.2020].

MIHM, OLIVER (2019): Plattformökonomie: Kampf um die Kundenbeziehung, in: *Börsen-Zeitung Spezial*, Nr. 40, S. 4–5.

MIHM, OLIVER / JACOBS, BETTINA (2017): Keine Zukunft ohne den Kunden - Zukunftsszenarien Banken 2025, in: *Die Bank*, Nr. 8, S. 30–34.

MILITZER, OLIVER (2018): DSGVO: Bei den Löschpflichten droht das größte Risiko, in: *Bank und Markt*, Jg. 47, Nr. 8, S. 20–23.

MILKAU, UDO / BOTT, JÜRGEN (2015): Digitalisation in payments: From interoperability to centralised models?, in: *Journal of Payments Strategy & Systems*, Jg. 9, Nr. 3, S. 321–340.

MONOPOLKOMMISSION (2015): Wettbewerbspolitik: Herausforderung digitale Märkte - Sondergutachten 68.

MOORMANN, JÜRGEN / HILLESHEIMER, MARTIN / METZLER, CHRISTIAN / ZAHN, CHRISTIAN (2009): Wertschöpfungsmanagement in Banken - Lehr- und Lernbuch, 3., vollständig überarb. Aufl., Frankfurt, M.

MORSE, ADAIR (2015): Peer-to-Peer Crowdfunding: Information and the Potential for Disruption in Consumer Lending, in: *Annual Review of Financial Economics*, Jg. 7, Nr. 1, S. 463–482.

MUNKØE, MALTHE M. (2017): Regulating the European Sharing Economy: State of Play and Challenges, in: *Intereconomics*, Jg. 52, Nr. 1, S. 38–44.

NECKEL, PETER / KNOBLOCH, BERND (2015): Customer Relationship Analytics - Praktische Anwendung des Data Mining im CRM, 2., überarb. und erw. Aufl., Heidelberg.

NEUBACHER, BERND (2019a): Der Finanzsektor wird neu bemessen, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 143, S. 2.

- NEUBACHER, BERND (2019b): "Ein klassischer Geschäftsmodellauftrag", in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 208, S. 2.
- NGUYEN, KIM (2020): Der Lebenszyklus von Souveränität und Vertrauen, in: *Datenschutz und Datensicherheit - DuD*, Jg. 44, Nr. 4, S. 228–230.
- NICOLETTI, BERNARDO (2017): *The Future of FinTech*, Cham.
- NIEHUES, JUDITH (2015): Vermögensverteilung und Altersgruppeneffekte - Eine Dekompositionsanalyse.
- NIETAN, MARIE A. / GENTEMANN, LUKAS (2020): *Digitale Plattformen - Chartbericht*.
- NOCCO, BRIAN W. / STULZ, RENÉ M. (2006): Enterprise Risk Management: Theory and Practice, in: *Journal of Applied Corporate Finance*, Jg. 18, Nr. 4, S. 8–20.
- NORTH, KLAUS (2016): *Wissensorientierte Unternehmensführung - Wissensmanagement gestalten*, 6., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- NORUM, PAMELA S. (2003): Examination of Generational Differences in Household Apparel Expenditures, in: *Family and Consumer Sciences Research Journal*, Jg. 32, Nr. 1, S. 52–75.
- OECD COMPETITION DIVISION (2012): *The Digital Economy 2012*.
- OERTZEN, ANNA-SOPHIE / ODEKERKEN-SCHRÖDER, GABY (2019): Achieving continued usage in online banking: a post-adoption study, in: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 37, Nr. 6, S. 1394–1418.
- Ohly, Ansgar; Sosnitza, Olaf (2016): *Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb - Kommentar*, 7. Aufl.
- OLIVER WYMAN (2018): *Bankenreport Deutschland 2030*.
- OMARINI, ANNA (2017): The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario, in: *International Journal of Finance, Economics and Trade*, Jg. 1, Nr. 1, S. 1–6.

- ONDRUS, JAN / GANNAMANENI, AVINASH / LYYTINEN, KALLE (2015): The Impact of Openness on the Market Potential of Multi-Sided Platforms: A Case Study of Mobile Payment Platforms, in: *Journal of Information Technology*, Jg. 30, S. 260–275.
- OSAWA, YOSHITAKA / MIYAZAKI, KUMIKO (2006): An empirical analysis of the valley of death: Large-scale R&D project performance in a Japanese diversified company, in: *Asian Journal of Technology Innovation*, Jg. 14, Nr. 2, S. 93–116.
- OSTERLOH, MARGIT / WEIBEL, ANTOINETTE (2006): Investition Vertrauen - Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Wiesbaden.
- OUCHI, WILLIAM G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: *Management Science*, Jg. 25, Nr. 9, S. 833–848.
- PARKER, GEOFFREY G. / VAN ALSTYNE, MARSHALL W. (2012): A Digital Postal Platform: Definitions and a Roadmap.
- PARKER, GEOFFREY G. / VAN ALSTYNE, MARSHALL W. / CHOUDARY, SANGEET P. (2016): Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy – And How to Make Them Work for You, New York.
- PATEL, BREANA (2018): 'We act less like a bank and more like a tech company', URL: <https://www.dbs.com/media/features/at-dbs-we-act-less-like-a-bank-and-more-like-a-tech-company-with-dbs-bank-ceo-piyush-gupta.page>, [Stand: 30.11.2020].
- PAUL, STEPHAN / RUDOLPH, BERND / ZECH, SARAH / OEHLER, ANDREAS / HORN, MATTHIAS / WENDT, STEFAN / JENTZSCH, NICOLA (2016): Neue Finanztechnologien — Bankenmarkt in Bewegung, in: *Wirtschaftsdienst*, Jg. 96, Nr. 9, S. 631–647.
- PAULUS, SABINE (2018): Schuldscheinplattform VC Trade gewinnt siebte Bank, URL: <https://www.dertreasurer.de/news/finanzen-bilanzen/schuldscheinplattform-vc-trade-gewinnt-siebte-bank-2001051/>, [Stand: 30.11.2020].
- PERLITZ, MARK / KNEUPER, RALF (2019): Datenschutz bei nutzungsbasierter Online-Werbung, in: *Datenschutz und Datensicherheit - DuD*, Jg. 43, Nr. 8, S. 502–506.

PETERS, ANJA / SEITZ, KATHARINA (2011): Die Vertriebspotenziale ausschöpfen - Cross Selling via Internet, in: *Banking and information technology: BIT*, Jg. 12, S. 32–36.

PETERS, NICO (2018): Die neue Plattform - Ökonomie im Firmenkundengeschäft, in: *Bank und Markt*, Nr. 2, S. 26–28.

PETERS, PAUL / LIEHR-GOBBER, KERSTIN (2015): Unternehmensreputation und Reputationsmanagement, in: Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter / Bentele, Günter (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations - Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*, Wiesbaden, S. 919–932.

PETERS, RALF (2010): *Internet-Ökonomie*, Berlin, Heidelberg.

PETERSEN, THIEB (2018): Auswirkungen der Digitalisierung auf Preisbildung und Wohlfahrt, in: *Wirtschaftsdienst*, Jg. 98, Nr. 5, S. 340–346.

PETRY, THORSTEN / ROHN, HARALD (2004): Deconstruction und Ausgestaltungsmöglichkeiten der Wertschöpfungsarchitektur in der Bankenbranche, Gießen.

PFEIFER, HANS (2006): Genossenschaftsbanken im Spannungsfeld von Wachstum und Wettbewerb - die Positionierung der Volksbanken und Raiffeisenbanken, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Nr. 56, S. 173–181.

PORTER, MICHAEL E. (2014): *Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt am Main.

POSTBANK (2019): *Postbank Digitalstudie 2019*.

PREIBLER, STEFFEN (2018): Die höchsten Zinsen sichern, URL: <https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article213196047/Die-hoechsten-Zinsen-sichern.html>, [Stand: 30.11.2020].

PRENSKY, MARC (2001): Digital Natives, Digital Immigrants, in: *On the Horizon*, Jg. 9, Nr. 5, S. 1–6.

PUSCHMANN, THOMAS (2017): Fintech, in: *Business & Information Systems Engineering*, Jg. 59, Nr. 1, S. 69–76.

RAMANI, GIRISH / KUMAR, V. (2008): Interaction Orientation and Firm Performance, in: *Journal of Marketing*, Jg. 72, Nr. 1, S. 27–45.

RÄTH, GERD (2019): Herausforderungen bei der Implementierung von Private Banking in einer Sparkasse, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Reittinger, Wolfgang J. (Hrsg.), *Private Banking und Wealth Management - Strategien und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 215–236.

REINIG, SEBASTIAN / EBNER, KATHARINA / SMOLNIK, STEFAN (2018): FinTechs – Eine Analyse des Marktes und seines Bedrohungspotenzials für etablierte Finanzdienstleister, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Jg. 55, Nr. 6, S. 1311–1325.

REISENWITZ, TIMOTHY H. / IYER, RAJESH (2009): Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers, in: *Marketing Management Journal*, Jg. 19, Nr. 2, S. 91–103.

REITTINGER, WOLFGANG J. (2019): Ganzheitliche Beratungslösungen im Private Banking, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Reittinger, Wolfgang J. (Hrsg.), *Private Banking und Wealth Management - Strategien und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 357–386.

RENN, ORTWIN (2008): *Risk governance - Coping with uncertainty in a complex world*, London.

RENN, ORTWIN (2015): Stakeholder and Public Involvement in Risk Governance, in: *International Journal of Disaster Risk Science*, Jg. 6, Nr. 1, S. 8–20.

RESEARCH GROUP ON THE LAW OF DIGITAL SERVICES (2016): Discussion Draft of a Directive on Online Intermediary Platforms, in: *Journal of European Consumer and Market Law*, Jg. 5, Nr. 4, S. 164–169.

REUVER, MARK de / SØRENSEN, CARSTEN / BASOLE, RAHUL C. (2018): The Digital Platform: A Research Agenda, in: *Journal of Information Technology*, Jg. 33, Nr. 2, S. 124–135.

REUVER, MARK de / VERSCHUUR, EDGAR / NIKAYIN, FATEMEH / CERPA, NARCISO / BOUWMAN, HARRY (2015): Collective action for mobile payment platforms: A

- case study on collaboration issues between banks and telecom operators, in: *Electronic Commerce Research and Applications*, Jg. 14, Nr. 5, S. 331–344.
- RIEK, MARKUS / BOHME, RAINER / MOORE, TYLER (2016): Measuring the Influence of Perceived Cybercrime Risk on Online Service Avoidance, in: *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*, Jg. 13, Nr. 2, S. 261–273.
- RITALA, PAAVO / GOLNAM, ARASH / WEGMANN, ALAIN (2014): Coopetition-based business models: The case of Amazon.com, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 43, Nr. 2, S. 236–249.
- RITTER, TERESA (2020): Vertrauen & IT-Sicherheit.
- ROCHET, JEAN-CHARLES / TIROLE, JEAN (2003): Platform Competition in Two-Sided Markets, in: *Journal of the European Economic Association*, Jg. 1, Nr. 4, S. 990–1029.
- ROCHET, JEAN-CHARLES / TIROLE, JEAN (2004): Two-Sided Markets: An Overview.
- ROCHET, JEAN-CHARLES / TIROLE, JEAN (2006): Two-sided markets: a progress report, in: *RAND Journal of Economics*, Jg. 37, Nr. 3, S. 645–667.
- ROGER, GUILLAUME / VASCONCELOS, LUIS (2010): Platform Pricing Structure and Moral Hazard, in: *School of Economics Discussion Paper*, Nr. 28, S. 1–29.
- ROGERS, EVERETT M. (2003): Diffusion of innovations, 5. Aufl., New York, London, Toronto, Sydney.
- ROSON, ROBERTO (2005): Two-Sided Markets: A Tentative Survey, in: *Review of Network Economics*, Jg. 4, Nr. 2, S. 142–160.
- ROßBACH, STEFAN / EBNER, JANA (2018): Banken müssen digitale Ökosysteme schaffen: Die First Mover werden die Sieger sein, in: *Die Bank*, Nr. 4, S. 28–31.
- ROßNAGEL, HEIKO (2009): Mobile qualifizierte elektronische Signaturen - Analyse der Hemmnisfaktoren und Gestaltungsvorschläge zur Einführung, Wiesbaden.

- ROUSSEAU, DENISE M. / SITKIN, SIM B. / BURT, RONALD S. / CAMERER, COLIN (1998): Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust, in: *Academy of Management Review*, Jg. 23, Nr. 3, S. 393–404.
- RYSMAN, MARC (2009): The Economics of Two-Sided Markets, in: *Journal of Economic Perspectives*, Jg. 23, Nr. 3, S. 125–143.
- SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR VERBRAUCHERFRAGEN (2016): Verbraucherrecht 2.0 - Verbraucher in der digitalen Welt.
- SALAZAR, MARIA T. / HARRISON, TINA / ANSELL, JAKE (2007): An approach for the identification of cross-sell and up-sell opportunities using a financial services customer database, in: *Journal of Financial Services Marketing*, Jg. 12, Nr. 2, S. 115–131.
- SALMELA, ERNO / NURKKA, NIINA (2018): Digital Market Capture in Platform Business – How to Pass the Valley of Death?, in: *Nordic Journal of Business*, Jg. 67, Nr. 2, S. 90–113.
- SCHALLMO, DANIEL / RUSNJAK, ANDREAS (2017): Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen, in: Schallmo, Daniel / Rusnjak, Andreas / Anzengruber, Johanna / Werani, Thomas / Jünger, Michael (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen*, Wiesbaden, S. 1–31.
- SCHENK, MICHAEL (2012): *Medienwirkungsforschung*, 3. Aufl., Tübingen.
- SCHEUERER, TIM (2020): Wie Banken vom Plattform-Modell profitieren können, in: *Die Bank*, Nr. 5, S. 48–51.
- SCHIERENBECK, HENNER (2005): Zukunft der Banken - Banken der Zukunft?, in: Sokolovsky, Zbynek / Löschenkohl, Sven (Hrsg.), *Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft - Strategien, Management und Methoden für die Bank der Zukunft*, Wiesbaden, S. 785–808.
- SCHIERENBECK, HENNER / GRÜTER, MARC D. / KUNZ, MICHAEL J. (2004): Management von Reputationsrisiken in Banken, in: *WWZ Forschungsbericht*, Nr. 03/04, S. 1–31.

SCHILDBACH, JAN (2012): Universalbanken: gut für Kunden und Finanzstabilität, in: *DB Research*, Nr. 12, S. 1–24.

SCHILLING, MELISSA A. (2009): Protecting or diffusing a technology platform: tradeoffs in appropriability, network externalities, and architectural control, in: Gawer, Annabelle (Hrsg.), *Platforms, Markets and Innovation*, S. 192–218.

SCHINNENBURG, STEPHAN (2003): Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Ausschließlichkeitsvertrieben und Fremdversicherern - das Modell der Ventillösung das Modell der Ventillösung, in: Köhne, Thomas (Hrsg.), *Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche - Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke*, Wiesbaden, S. 281–299.

SCHIPPERS, MICHAÉLA C. / DEN HARTOG, DEANNE N. / KOOPMAN, PAUL L. / WIENK, JANIQUE A. (2003): Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 24, Nr. 6, S. 779–802.

SCHLAG, HEIKO (2019): Kunden, Kundenwünsche und Kundenorientierung im Private Banking, in: Brost, Heike / Faust, Martin / Reittinger, Wolfgang J. (Hrsg.), *Private Banking und Wealth Management - Strategien und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 557–584.

SCHMID, JOSEF (2017): Demografie und Geopolitik, in: Mayer, Tilman (Hrsg.), *Die transformative Macht der Demografie*, Wiesbaden, S. 27–42.

SCHMIDT, BRITTA / APOSTOL, DIANA (2018): Acquisition of FFG FINANZCHECK Finanzportale GmbH (“FINANZCHECK.de”).

SCHMIDT, HEDVIG K. (2017): Taming the Shrew: There’s no need for a new Market Power Definition for the Digital Economy.

SCHMIDT, SABINE (2009): *Die Diffusion komplexer Produkte und Systeme - Ein systemdynamischer Ansatz*, Wiesbaden.

SCHMITZ, CHRISTOPHER / MÜLLER-TRONNIER, DIRK (2018): FinTechs – Revolution oder Hype?, in: Brühl, Volker / Dorschel, Joachim (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking*, Wiesbaden, S. 31–50.

- SCHNEIDER, JOCHEN (2019): Datenschutz – Nach der EU-Datenschutz-Grundverordnung, 2. Aufl., München.
- SCHOLZ, CHRISTIAN (2015): Generation Z: Digital Native oder digital naive?, in: *HR Performance*, Nr. 1, S. 68–71.
- SCHÖNHOFEN, FELIX / SCHOCKERT, SIXTEN (2017): Das Business Model House of Quality: Bewertung plattformbasierter Geschäftsmodelle mit Quality Function Deployment, in: Leimeister, Jan Marco / Brenner, Walter (Hrsg.), *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017)*, St. Gallen, S. 1477–1488.
- SCHÖSSLER, MARTIN (2018): Plattformökonomie als Organisationsform zukünftiger Wertschöpfung - Chancen und Herausforderungen für den Standort Deutschland, in: *WISO Diskurs*, Nr. 21, S. 1–24.
- SCHREIECK, MAXIMILIAN / HEIN, ANDREAS / WIESCHE, MANUEL / KRCMAR, HELMUT (2018): Governance der Akteure einer digitalen Plattform, in: Wiesche, Manuel / Sauer, Petra / Krimmling, Jürgen / Krcmar, Helmut (Hrsg.), *Management digitaler Plattformen - Konzeption und Realisierung eines offenen Ökosystems für intelligente Mobilitätsdienste in der Smart City*, Wiesbaden, S. 53–66.
- SCHUSTER, HANNES / HASTENTEUFEL, JESSICA (2017): Die Bankenbranche im Wandel - Status Quo und aktuelle Herausforderungen, Baden-Baden.
- SCHWARTZ, MICHAEL / DAPP, THOMAS F. / BECK, GÜNTER W. / KHUSSAINOVA, ASSEM (2017): Deutschlands Banken schalten bei Filialschließungen einen Gang höher - Herkulesaufgabe Digitalisierung, in: *KfW Research*, Nr. 181, S. 1–5.
- SCOUT 24 AG (2020): Geschäftsbericht und Jahresfinanzbericht 2019.
- SEIDL, PIDDER (2017): Reputation in der Finanzbranche: Innovationen als unterschätzter Erfolgsfaktor, in: Smolinski, Remigiusz / Gerdes, Moritz / Siejka, Martin / Bodek, Mariusz C. (Hrsg.), *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*, Wiesbaden, S. 459-478.
- SHANKAR, VENKATESH / BAYUS, BARRY L. (2003): Network effects and competition: an empirical analysis of the home video game industry, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 24, Nr. 4, S. 375–384.

- SHAPIRO, CARL / VARIAN, HAL R. (1998): Versioning: The Smart Way to Sell Information, in: *Harvard Business Review*, Jg. 76, Nr. 6, S. 106–114.
- SHAPIRO, CARL / VARIAN, HAL R. (1999): Information Rules - A strategic guide to the network economy.
- SHEN, ANYUAN (2013): Recommendations as personalized marketing: insights from customer experiences, in: *Journal of Services Marketing*, Jg. 28, Nr. 5, S. 414–427.
- SIEVERS, TIM (2019a): Wie Plattformstrategien die Finanzbranche transformieren, in: *Börsen-Zeitung Spezial*, Nr. 3, S. 6–7.
- SIEVERS, TIM (2019b): Warum der Plattformökonomie die Zukunft gehört, in: *Börsen-Zeitung Sonderbeilage*, Nr. 169, S. 5-6.
- SINGH, MAURIZIO (2019): Wie Marktplätze für Finanzdienste funktionieren, in: *Bankmagazin*, Nr. 11, S. 28–30.
- SKINNER, CHRIS (2014): Digital Bank – strategies to launch or become a digital bank, Singapore.
- SLEEGERS, ANNA (2018): Deutsche Banken verdienen kaum die Kapitalkosten, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 244, S. 3.
- SMAVA GMBH (2020a): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2016, URL: <https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html?jsessionid=F3E3E83352B29B02815B20E1ACC3B8AB.web05-1?submission=showDocument&id=26023965>, [Stand: 30.11.2020].
- SMAVA GMBH (2020b): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2017 bis zum 31.12.2017, URL: <https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html?jsessionid=F3E3E83352B29B02815B20E1ACC3B8AB.web05-1?submission=showDocument&id=26043563>, [Stand: 30.11.2020].
- SMAVA GMBH (2020c): smava wächst weiter stark und rüstet sich mit 57 Millionen Investment und Maßnahmenpaket für die zukünftige Entwicklung.

- SOMMER, SARAH (2018): Online-Plattformen für das Handwerk – Chance oder Verhängnis?, URL: <https://www.handwerk-magazin.de/online-plattformen-fuer-das-handwerk-chance-oder-verhaengnis/150/13/376001>, [Stand: 30.11.2020].
- SOMMER, SARAH (2019): Kooperationen: Der Aufstieg der Handwerker-Netzwerke, URL: <https://www.handwerk-magazin.de/aufstieg-der-handwerker-netzwerke/150/9/384653>, [Stand: 30.11.2020].
- SOMMER, SARAH / KITTNAR, JULIA (2019): Digitale Vertriebsplattformen: Die Projekte der Hersteller, URL: <https://www.handwerk-magazin.de/die-projekte-der-hersteller/150/13/381573>, [Stand: 30.11.2020].
- SONDER, FRANK (2016): Banking Like Water, in: Chishti, Susanne / Barberis, Janos (Hrsg.), *The FinTech Book – The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Chichester, S. 258–260.
- SONG, PEIJIAN / XUE, LING / RAI, ARUN / ZHANG, CHENG (2018): The Ecosystem of Software Platform: A Study of Asymmetric Cross-Side Network Effects and Platform Governance, in: *MIS Quarterly*, Jg. 42, Nr. 1, S. 121–142.
- SOURELI, MAGDALINI / LEWIS, BARBARA R. / KARANTINOI, KALIPSO M. (2008): Factors that affect consumers' cross-buying intention: A model for financial services, in: *Journal of Financial Services Marketing*, Jg. 13, Nr. 1, S. 5–16.
- SPRENGER, JULIA (2017): Financial consulting: A qualitative study on its role in financial decision making, in: *Ruhr Economic Papers*, Nr. 670, S. 1–30.
- STATISTA (2014): Welche Vertriebskanäle der Banken nutzen Sie mindestens einmal pro Woche?
- STATISTA (2017): Welche der genannten Banken vermittelt Ihrer Ansicht nach besondere Vertrauenswürdigkeit?
- STATISTA (2018a): Dossier Amazon.
- STATISTA (2018b): Welche der folgenden Dienste und Produkte von Amazon nutzen Sie mindestens gelegentlich?

STATISTA (2019a): Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland zum 31. Dezember 2018.

STATISTA (2019b): Bankkunden in Deutschland nach Alter im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2019.

STATISTA (2019c): BEVÖLKERUNG IN DEUTSCHLAND I.

STATISTA (2019d): Online-Banking.

STATISTA (2019e): Warum unterhalten Sie Geschäftsbeziehungen mit mehr als einer Bank?

STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2016): Risk governance: conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813–836.

STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND (2018): Risk Governance: Basic Rationale and Tentative Findings from the German Banking Sector, in: Idowu, Samuel O. / Sitnikov, Catalina / Simion, Dalia / Bocean, Claudiu George (Hrsg.), *Current Issues in Corporate Social Responsibility*, Cham, S. 97–110.

STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND / BOUTEN, CHRISTIANE (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224–1242.

STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND / WILHELMS, JAN H. (2018a): Integrative Risikosteuerungsansätze für KMU: Enterprise Risk Management versus Risk Governance, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, Jg. 66, Nr. 1, S. 61–70.

STEIN, VOLKER / WIEDEMANN, ARND / ZIELINSKI, MARC (2018b): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: *Der Betrieb*, Nr. 22, S. 1292–1295.

STEINMANN, THORSTEN (2013): *Vertrauen in Banken*, Wiesbaden.

STELZER, DIRK (2000): Digitale Güter und ihre Bedeutung in der Internet-Ökonomie, in: *WISU - Das Wirtschaftsstudium*, Nr. 6, S. 835–842.

STEVENS, BETTY (2018): HSBC Deutschland startet Schuldschein-Marktplatz Synd-X mit zwei erfolgreichen Transaktionen.

STIETZ, OLAF / DANNER, MARC (2010): Strategischer Rückzug – eine fallbezogene Analyse im Kontext von Wettbewerbsstrategie, Wettbewerbssituation und Geschäftsmodell, in: Bach, Norbert / Buchholz, Wolfgang / Eichler, Bernd (Hrsg.), Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden, S. 385–400.

STOKBURGER-SAUER, NICOLA / BAUER, HANS H. / MÄDER, RALF (2008): Kundenidentifikation als Basis von Kundenloyalität – Theoretische und empirische Grundlagen für eine Umsetzung in der Unternehmenspraxis, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 78, Nr. 9, S. 923–950.

STONE, MERLIN / ARAVOPOULOU, ELENI / GERARDI, GHERARDO / TODEVA, EMANUELA / WEINZIERL, LUISA / LAUGHLIN, PAUL / STOTT, RYAN (2017): How platforms are transforming customer information management, in: *The Bottom Line*, Jg. 17, Nr. 2, S. 216–235.

STRIETZEL, MARKUS / STEGER, SEBASTIAN / BREMEN, TILL (2018): Digitale Transformation im Banking – ein Überblick, in: Brühl, Volker / Dorschel, Joachim (Hrsg.), Praxishandbuch Digital Banking, Wiesbaden, S. 13–30.

STRUCKEN, BORIS / DRUMMER, NICK (2019): Das Potenzial digitaler Plattformen für moderne Marktplätze, in: *Die Bank*, Nr. 9, S. 60–63.

STURTZKOPF, JOCHEN / MIEKLEY, FALK H. (2006): Aufbrechen klassischer Wertschöpfungsketten - Die Rolle der unabhängigen Finanzdienstleister im Privatkundengeschäft, in: Tietmeyer, Hans / Rolfes, Bernd (Hrsg.), Banken auf der Suche nach strategischem Profil - Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums, S. 120-132.

SUAREZ, FERNANDO F. / CUSUMANO, MICHAEL A. (2009): The role of services in platform markets, in: Gawer, Annabelle (Hrsg.), Platforms, Markets and Innovation, S. 77–98.

SUAREZ, FERNANDO F. / KIRTLEY, JACQUELINE (2012): Dethroning an Established Platform, in: *MIT Sloan Management Review*, Jg. 53, Nr. 4, S. 35–41.

- SUDAHL, MICHAEL (2019): An welchen Schrauben Regionalinstitute drehen, in: *Bankmagazin*, Nr. 10, S. 22–24.
- SUN, MINGCHUN / TSE, EDISON (2007): When Does the Winner Take All in Two-Sided Markets?, in: *Review of Network Economics*, Jg. 6, Nr. 1, S. 16–40.
- TAN, MARGARET / TEO, THOMPSON S. H. (2000): Factors Influencing the Adoption of Internet Banking, in: *Journal of the Association for Information Systems*, Jg. 1, Nr. 5, S. 1–42.
- TD PARTNERSHIP PROGRAMS (2019): TD Complete – Your Seamless Multi-Lender Application & Sales Processing Platform, URL: <https://www.tdcomplete.com/>, [Stand: 30.11.2020].
- THIER, PETER de (2019): Google steigt ins Bankgeschäft ein, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 219, S. 2.
- THIESMEYER, MARKUS (2015): Situation deutscher Banken und Sparkassen: Zeit zu handeln – nur wie?, in: Böhnke, Werner / Rolfes, Bernd (Hrsg.), *Neuausrichtung der Banken - Auf der Suche nach Ertragsquellen und Eigenkapital*, Wiesbaden, S. 13–28.
- THOMAS, LLEWELLYN D. W. / AUTIO, ERKKO / GANN, DAVID M. (2014): Architectural Leverage: Putting Platforms in Context, in: *Academy of Management Perspectives*, Jg. 28, Nr. 2, S. 47–67.
- THOMAS, PETER (2008): *Mass Customization als Wettbewerbsstrategie in der Finanzdienstleistungsbranche*, Wiesbaden.
- TIBERIUS, VICTOR / RASCHE, CHRISTOPH (2017): Disruptive Geschäftsmodelle von FinTechs: Grundlagen, Trends und Strategieüberlegungen, in: Tiberius, Victor / Rasche, Christoph (Hrsg.), *FinTechs - Disruptive Geschäftsmodelle im Finanzsektor*, Wiesbaden, S. 1–26.
- TIJSSEN, JEFFREY / BURROWS, JACK / WOOD, CHARLES / FEENAN, SARA (2017): *PSD2 and Open Banking - Are you open to opportunities*.
- TIWANA, AMRIT (2013): *Platform Ecosystems - Aligning architecture, governance, and strategy*, Waltham, MA.

- TIWANA, AMRIT / KONSZYNSKI, BENN / BUSH, ASHLEY A. (2010): Research Commentary — Platform Evolution: Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics, in: *Information Systems Research*, Jg. 21, Nr. 4, S. 675–687.
- TORRENS, MARC (2016): Banking on Innovation Through Data, in: Chishti, Susanne / Barberis, Janos (Hrsg.), *The FinTech Book – The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Chichester, S. 232–234.
- VAHRENKAMP, ANDREW (2018): Gen Z comes of age ... in the age of digital banking, URL: <https://www.atmmarketplace.com/blogs/gen-z-comes-of-age-in-the-age-of-digital-banking/>, [Stand: 30.11.2020].
- VAN ALSTYNE, MARSHALL W. / PARKER, GEOFFREY G. / CHOUDARY, SANGEET P. (2016): Pipelines, Platforms and the New Rules of Strategy - Scale now trumps differentiation., in: *Harvard Business Review*, Jg. 94, Nr. 4, S. 54–62.
- VAN ASSELT, MARJOLEIN B. A. / RENN, ORTWIN (2011): Risk governance, in: *Journal of Risk Research*, Jg. 14, Nr. 4, S. 431–449.
- VAN DER KLEIJ, ERIC (2016): Tech Giants Becoming Non-Bank Banks, in: Chishti, Susanne / Barberis, Janos (Hrsg.), *The FinTech Book – The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*, Chichester, S. 31–33.
- VAN TASSEL, ERIC (2011): Information disclosure in credit markets when banks' costs are endogenous, in: *Journal of Banking & Finance*, Jg. 35, Nr. 2, S. 490–497.
- VENKATESH, VISWANATH / THONG, JAMES Y. L. / XU, XIN (2012): Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, in: *MIS Quarterly*, Jg. 36, Nr. 1, S. 157–178.
- VERBRAUCHS- UND MEDIENANALYSE (2018): Apple-Kunden in Deutschland nach Altersgruppen im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2018.
- VOIGT, SEBASTIAN / HINZ, OLIVER (2015): Network effects in two-sided markets: why a 50/50 user split is not necessarily revenue optimal, in: *Business Research*, Jg. 8, Nr. 1, S. 139–170.

- VOIT, MARIO (2002): Plattformstrategien im Retail-Banking - Eine Analyse der Kunde-Bank-Beziehung, Wiesbaden.
- WALTER, BENEDIKT von (2007): Intermediation und Digitalisierung, Wiesbaden.
- WASCHBUSCH, GERD / SCHUSTER, HANNES / BERG, SUSEN C. (2018): Banken und Vertrauen.
- WEICHERT, THILO (2015): Führungsaufgabe „Datenschutz“ bei Banken, in: *Datenschutz und Datensicherheit - DuD*, Jg. 39, Nr. 1, S. 16–20.
- WIECHERS, SEBASTIAN (2013): Interaktive Vertriebsbank [IVB] - Konzeption eines Universalbankmodells auf der Grundlage ko-kreativer Leistungslogiken, Frankfurt am Main.
- WIEDEMANN, ARND / HILLE, VANESSA / QUAST, JULIAN (2018): Digitalisierung des Geschäftsmodells im Mittelstand - Risk Governance als Impulsgeber, in: Nadig, Linard / Egle, Ulrich (Hrsg.), *CARF Luzern 2018 Controlling.Accounting.Risiko.Financen.* - Konferenzband, S. 299-313.
- WIEDEMANN, ARND / STEIN, VOLKER / QUAST, JULIAN (2016): Risk Governance leistet positiven Wertbeitrag, in: *Die Bank*, Nr. 09, S. 38–42.
- WIEWIÓROWSKA-DOMAGALSKA, ANETA (2017): Online Platforms: How to Adapt Regulatory Framework to the Digital Age?
- WILBUR, KENNETH C. (2008): A Two-Sided, Empirical Model of Television Advertising and Viewing Markets, in: *Marketing Science*, Jg. 27, Nr. 3, S. 356–378.
- WINDL, MARTIN (2019): Net Stable Funding Ratio and Liquidity Hoarding, in: *Schmalenbach Business Review*, Jg. 71, Nr. 1, S. 57–85.
- WITT, BERNHARD C. (2010): Datenschutz kompakt und verständlich, 2. Aufl., Wiesbaden.
- WITTKOWSKI, BERND (2019): Eine ganz neue Form der Kundennähe, in: *Börsen-Zeitung*, Nr. 117, S. 2.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2020): The Global Risks Report 2020.

- WRIGHT, CHRISTOPHER (2019): How cyber security can protect your business - A guide for all stakeholders, Ely, Cambridgeshire.
- WUNDERLICH, BETINA (2017): Per Datenschutz zum personalisierten Kundenerlebnis, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jg. 70, Nr. 4, S. 28–29.
- XUE, MEI / HITT, LORIN M. / CHEN, PEI-YU (2011): Determinants and Outcomes of Internet Banking Adoption, in: *Management Science*, Jg. 57, Nr. 2, S. 291–307.
- YOUSAFZAI, SHUMAILA / YANI-DE-SORIANO, MIRELLA (2012): Understanding customer-specific factors underpinning internet banking adoption, in: *International Journal of Bank Marketing*, Jg. 30, Nr. 1, S. 60–81.
- ZACHARIADIS, MARCOS / OZCAN, PINAR (2017): The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The case of Open Banking, in: *SWIFT Institute Working Paper*, Nr. 2016-001, S. 1–25.
- ZANNER, STEFAN (2002): Management inkrementeller Dienstleistungsinnovation, Wiesbaden.
- ZERDICK, AXEL / PICOT, ARNOLD / SCHRAPE, KLAUS / ARTOPÉ, ALEXANDER / GOLDHAMMER, KLAUS / HEGER, DOMINIK K. / LANGE, ULRICH T. / VIERKANT, ECKART / LÓPEZ-ESCOBAR, ESTEBAN / SILVERSTONE, ROGER (2001): Die Internet-Ökonomie - Strategien für die digitale Wirtschaft, 3., erw. und überarb. Aufl., Berlin.
- ZERFAß, ANSGAR / GRÜNBERG, PATRICIA (2016): Konzepte der Public Relations: Vertrauen, Reputation und Dialog, in: Bruhn, Manfred / Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias (Hrsg.), *Handbuch Strategische Kommunikation - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 185–210.
- ZERFAß, KARSTEN (2016): Möglichkeiten der Ausgestaltung eines bankbetrieblichen Produktportfolios aus Sicht einer Universalbank, in: Hellenkamp, Detlef / Fürderer, Kai (Hrsg.), *Handbuch Bankvertrieb*, Wiesbaden, S. 189–208.
- ZIEGLGRUBER, SIMON / TENNER, TOBIAS (2020): Die Evolution des digitalen Kunden: Corona und die Folgen für das Digital Banking.

ZIMMERLICH, ANTJE / AUFDERHEIDE, DETLEF (2004): Herausforderungen für das Wettbewerbsrecht durch die Internetökonomie.

Stichwortverzeichnis

A

API.....67, 106
 Adoption204
 Allfinanzstrategie.....43, 51
 Akquisition203
 rechtliche Aspekte der Akquisition
 213
 Teilnehmerakquisition203, 211
 Aufsichtsrecht175
 Ausschließlichkeitsprinzip...194, 242

B

Bankaufsichtliche Anforderungen an
 die Informationstechnologie
 37, 175
 Bankdienstleistungen23
 Bedarfsfeld.....199, 248
 Beratung.....22, 49, 226
 Bewertungssysteme128, 202, 255
 Big-Bang-Strategie s. Strategien zum
 Launch
 BigTech.....38, 89,

C

Corporate Governance182
 Cross Selling.....248

D

Daten
 personenbezogene..... 25
 Transaktion s. Transaktionsdaten
 Datenanalyse.....29
 Datenschutz.....30, 176
 Datenschutzgrundverordnung.....
 26, 213, 257
 Datensicherheit30, 35

Demografie79
 Diffusion.....203
 Digitalisierung6
 Direktbanken81
 Disintermediation s.
 Intermediationsfunktion
 Drei-Säulen-System.....43, 217
 Drittanbieter.....67, 191, 227, 242
 branchenfremde Drittanbieter
 s. Komplementäre
 Drittanbieter von
 Bankdienstleistungen.....195, 242

E

E-Commerce-Richtlinie.....167
 E-Geld-Lizenz87
 Entscheidungsrechte113
 Erlaubnispflicht173
 Ertragskomponenten71
 Ertragsmodell.....187

F

Filialnetz53, 74
 Finanztechnologieunternehmen83
 Finanzintermediär42, 59,
 Fristentransformation..... s.
 Transformationsfunktion

G

Gebühr s. Monetarisierung
 Generationenkohorten9, 79
 Gesetz gegen den unlauteren
 Wettbewerb.....170, 213
 Gesetz gegen
 Wettbewerbsbeschränkungen . 171
 Geschäftsmodell17, 96, 184, 222

Geschäftsmodellanpassung 186
 Großbanken 71, 225
 kooperationsbasiertes
 Geschäftsmodell 242
 regional tätige Banken 71, 225
 Governance 109, 179
 Governance auf Plattformen ... 109
 Güter 17
 digitale Güter 18
 physische Güter 18
 immaterielle Güter 20
 Informationsgüter ... s. Information

H

Haftung
 Haftungsfreistellung 168
 Haftungsrecht 167
 Sekundärhaftung 169
 Handwerksbetriebe s.
 Komplementäre
 Henne-Ei-Problem 95, 157, 217

I

Individualisierung 254
 Information
 Informationsasymmetrie 56
 Informationsfunktion 59
 Informationsgüter 20
 Informations- und
 Kommunikationstechnologie 6,
 108
 Intermediationsfunktion 56
 Internetökonomie 16
 Integrator 47, 222

K

Kennzahlen 232
 Kernkompetenz 48, 194
 Komplementäre 198, 245
 Komplementärleistungen . 122, 245
 Kommunikationskanal 53, 206

Kontoinformationsdienst 69, 202
 Kreditwesengesetz 42, 174
 Kunden
 Bestandskunden 192, 211
 Kundenbindung 146, 248,
 Neukunden 235, 256
 Kundentypen 9
 Kundenverhalten 11, 222, 237
 Kundenzufriedenheit 41, 233
 Kuratierung 126, 255

L

Launch 203, 217
 Strategien s. Strategien zum
 Launch
 in der Nische s. Strategien zum
 Launch
 Lock-In-Effekte 138,
 Losgrößentransformation s.
 Transformationsfunktion

M

Markt 86, 143
 Marktkonzentration 143
 Marktteilnehmer s. Teilnehmer
 Matchingqualität 95, 126, 232
 Mikromarktstrategie s. Strategien
 zum Launch
 Monetarisierung 29, 129
 Multihoming 141

N

Netzwerkexternalitäten 116, 143
 Ausrichtung 116
 Lokale Netzwerkexternalitäten
 120, 144
 Seitigkeit 116

O

Online Banking 11, 53, 209

Opt-in214, 243
Orchestrator 48, 223, 246

P

Personalisierte Angebote28, 253
Personalisierte Ansprache.....215, 253
Pipeline-Unternehmen 97, 171
Plattform
 Plattformbetreiber
 109, 139, 156, 167, 190
 Plattformdesign.....99
 digitale Plattform94 , 187, 199
 Plattformkontrolle....105, 110, 191
 Plattformkonzept.....93,
 Plattformökonomie ...93, 116, 151,
 Offenheit der Plattform....104, 159
 Positionierung auf der Plattform
 187, 223, 227
 Plattformsponsor.....101, 159
 Plattformteilnehmer s. Teilnehmer
 Plattformtypen 102,
Programmierschnittstelle s. API
Provisionsertrag 74, 188, 230
PSD 2 74

R

Reputation.....148, 152
 Reputation der Plattform.....148
 Reputation der Bank152
 Reputationskapital138, 255
 Reputationsrisiko178
Risiko62, 179,
 Cyberrisiko177
 Risiken auf Plattformen177
 systemisches Risiko180
Risikotransformation s.
 Transformationsfunktion
Risikomanagement181
 Mindestanforderungen an das
 Risikomanagement175
Risk Governance180
 Risk Governance Zirkel.....185

Research Online Purchase Offline-
 Effekt 11

S

Schichtenspezialist.....48, 223
Seeding-Strategie.. s. Strategien zum
 Launch
Single-Side-Strategie s. Strategien
 zum Launch
Single Supervisory Mechanism ..186
Skaleneffekte134
Strategien zum Launch 217
Synergieeffekte47, 243

T

Targeting.....251
 Behavioral Targeting252
Teilnehmer.....93, 190, 217, 232
 nachfrageseitige Teilnehmer.....
 101, 119, 190, 233
 angebotsseitige Teilnehmer
 98, 120, 190
Telemediengesetz33, 167
Touchpoint.....251,
Transaktion125, 132, 255
 Transaktionsdaten248
 Transaktionsgebühr s.
 Monetarisierung
 Transaktionskosten60, 136
Transformationsfunktion ...42, 61, 72
Treugeber.....244
Treuhand.....244

U

Universalbank14, 42, 75, 151
 Cost Income Ratio 76
 Produktspektrum51
Up Selling53, 250

V

- Vermittler
 neutraler Vermittler .187, 227, 242
 nicht-neutraler Vermittler187
Vermittlungsleistungen.....173, 239
Vermittlungsportal.....238
Verbundlösung.....52, 158, 225
Vertrauen38, 234, 251
 Vertrauen der Marktteilnehmer
 109, 146
 Vertrauensgeber.....39, 147
 Vertrauen im Bankgeschäft
 38, 59, 212
 Vertrauen in die Plattform
 109, 127, 208
 Vertrauensnehmer.....39, 147
 Vertrauensvorsprung.....151, 223
Vertrieb46, 53, 236
 Vertriebskanäle46, 53
Vollbanklizenz.....42, 87
- W**
- Wachstum106, 122, 218, 232, 238
 Wachstumspotenziale200, 239
Wechselkosten138
Werbung121, 213
 direkte Werbung213
 indirekte Werbung214
Wertschöpfung..... 45, 97, 222
 Wertschöpfungsaktivität
 17, 46, 84, 222
 Wertschöpfungsarchitektur.....
 47, 222
 Wertschöpfungskette ...45, 84, 222
 Wertschöpfungsorganisation.....187
Wettbewerb.....67, 93, 142, 151, 239
 Wettbewerbsrecht171, 201
 Wettbewerbsvorteil....49, 195, 223
Wirtschaftlichkeit228
- Z**
- Zahlungsauslösedienst68
Zahlungsdienstenaufsichtsgesetz..... 70
Zahlungsverkehr51, 71, 84
Zins66
 Zinsertrag.....71
 Zinsstrukturkurve.....66, 73
 Zinsüberschuss.....66, 71
Zugang105, 126, 153, 172, 190
 Zugangsgebühr131
 Zugangskontrolle105, 110, 249
Zweite Zahlungsdiensterichtlinie .. s.
 PSD 2

Potenziale der Plattformökonomie für Universalbanken – Theoretische Fundierung der Rahmenbedingungen und des Einflusses auf das Geschäftsmodell

Digitale Plattformen schaffen als Vermittler einen Ort, der eine direkte soziale und wirtschaftliche Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern ermöglicht. Die Verbreitung digitaler Plattformen und der verstärkte Einfluss der Digitalisierung wirken sich auf das Verhalten und den Anspruch der Kunden an die Bank und deren Dienstleistungen aus.

In der Wissenschaft sind die **Potenziale der Plattformökonomie für Universalbanken** bisher nicht hinreichend untersucht. Dieses Buch zeigt auf, wie die Stärken traditioneller Universalbanken mit den Potenzialen der Plattformökonomie verbunden werden können, um die Rentabilität zu steigern und die Wettbewerbsposition zu stärken. Der Vertrieb von Bankdienstleistungen Dritter und die Vermittlung branchenfremder Dienstleistungen ermöglicht Universalbanken die Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen und stellt zugleich sicher, dass ihren Kunden ein breites Angebotsspektrum offeriert wird. Die Vielzahl bestehender Kundenbeziehungen stellt dabei einen relevanten Wettbewerbsvorteil dar, der für die Implementierung einer digitalen Plattform genutzt werden kann.

Der Autor **Julian Quast** arbeitet bei einem genossenschaftlichen Primärinstitut. Nach dem Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre und dem Masterstudium Controlling und Risikomanagement an der Universität Siegen hat er mit dem vorliegenden Werk am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement von Prof. Dr. Arnd Wiedemann promoviert.