

GASTBEITRAG

Was Banken von der Gastronomie lernen können

Börsen-Zeitung, 22.5.2021

Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie erfreuen sich Lieferservice-Plattformen wie Lieferando einer hohen Nachfrage. Aufgrund der hohen Provisionen, die Plattformen für ihre Nutzung verlangen, versuchen immer mehr Restaurants ihre Kunden zu einer Direktbestellung zu bewegen, um so die Provisionszahlungen zu umgehen. Restaurants setzen dabei auf gängige Methoden: Von Preisrabatten bis zu kostenlosen Extras wird dem Kunden der Direktkanal „schmackhaft“ gemacht. Die Kanalwahl des Kunden hängt schlussendlich jedoch von vielen Faktoren ab: Ist dem Kunden das bessere Alternativangebot bewusst? In welchem Kanal ist der Bestellvorgang einfacher? Wie preissensitiv ist der Kunde?

Die Wahl des Kanals nimmt auch bei der Vermittlung von Immobilienkrediten eine steigende Bedeutung ein. Im Gegensatz zu einer Essensbestellung stellt der Abschluss eines Immobilienkredits für die meisten Menschen eine einmalige Lebensentscheidung dar, und der durchschnittliche Kunde ist meistens auf Beratung angewiesen. Entsprechend gibt es bei dem Vergleich zu Essensbestellungen einige Besonderheiten zu beachten.

Aufstieg der Plattformen

Während es in der früheren Phase des Internets um Reichweite und Sichtbarkeit ging, vereinfachten schon bald Vergleichsplattformen die Informationsbeschaffung und erhöhten damit die Transparenz. Die Wertschöpfung von Plattformen vertiefte sich zunehmend, indem vergleichene Produkte auch direkt zum Erwerb angeboten wurden.

Somit gibt es einen doppelten Mehrwert für die Kunden: Transparenz und Einfachheit. Der Aufstieg von Plattformen macht auch vor der Vermittlung von Immobilienkrediten nicht Halt. Wo es früher noch eine Selbstverständlichkeit war, die Hausbank für den Abschluss einer Baufinanzierung aufzusuchen, können sich die Banken nicht darauf verlassen, die erste Anlaufstelle für den Kunden zu sein, nur weil sie sein Gehaltskonto führen.

Aufgrund der Tragweite der Entscheidung für eine Baufinanzierung sowie der hohen Komplexität des

Produktes werden auch heutzutage noch beinahe alle Baufinanzierungen nach einem persönlichen Beratungsgespräch abgeschlossen. Der Erfolg etablierter Vermittlungsplattformen beruht dabei auf dem erwähnten doppelten Mehrwert: Kunden können aus einer Vielzahl von Kreditangeboten unterschiedlicher Institute „das beste“ wählen, und die durch die Plattformen vorgegebenen Kreditprozesse garantieren eine schnelle und effiziente Bearbeitung – Aspekte, bei denen viele Kreditinstitute ohne Plattformanbindung nicht wettbewerbsfähig sind.

Für vermittelnde Banken stellen Plattformen einen wichtigen Schritt im Wettbewerb um die Kundenschnittstelle dar. Durch den Einsatz von Vermittlerplattformen hoffen sie sich als Beziehungsmanager zu etablieren und die Kundenbeziehung über die Vermittlungsprovision sowie das Ausschöpfen von Cross-Selling-Potenzialen monetarisieren zu können. Im Kern stellen Vermittlungsplattformen jedoch lediglich einen Kanal mit hoher und qualifizierter Reichweite dar.

Marge leidet doppelt

Diese Reichweite hat indes ihren Preis: Die Marge der Produktgeber leidet doppelt, weil sowohl die Vermittler als auch die Plattformbetreiber mitverdienen. Aufgrund der geringen Differenzierbarkeit der Produkte sind die Schnelligkeit der Zusage und günstigste Konditionen meist die wichtigsten Entscheidungskriterien.

Von dem Boom in der Baufinanzierung profitieren deshalb insbesondere die beiden führenden B2B-Vermittlerplattformen: Hypoport und Interhyp. Wie aus den Daten der Unternehmen und der Statistik der Bundesbank hervorgeht, dürfte der Marktanteil der beiden Plattformen im ersten Quartal 2020 bei circa 35 % gelegen haben. Bleibt das bisherige Wachstum der Plattformen nur ansatzweise konstant, dann wird zukünftig jede zweite Baufinanzierung über einen der beiden Anbieter abgeschlossen.

Kunde als größter Nutznießer

Die Vorteile für Kunden liegen auf der Hand: ein umfassender Marktüberblick, mehr Unabhängigkeit bei

der Beratung, individuellere Angebote, eine kürzere „Time-to-Credit“ und bessere Konditionen. Doch hier hören die Vorteile nicht auf, denn ein informierter Kunde kann noch bessere Konditionen erhalten.

Angenommen, er informiert sich bei seiner Hausbank über eine Immobilienfinanzierung. Der Berater sucht das zum Kunden am besten passende Finanzierungsangebot auf einer Vermittlerplattform heraus und identifiziert das Angebot von „Immo-Bank“ als besonders attraktiv. Anstatt diesen Kredit bei seiner Hausbank abzuschließen, vereinbart der Kunde einen Termin direkt mit der „Immo-Bank“. Bei diesem Termin gelingt es dem Kunden, bessere Konditionen zu verhandeln, denn die „Immo-Bank“ spart sich die Provisionszahlungen an die Plattform und die vermittelnde Hausbank. Diesen Preisvorteil kann die „Immo-Bank“ an den Kunden weitergeben.

Dadurch entsteht eine Win-win-Situation: Der Kunde zahlt weniger für seinen Kredit, und die „Immo-Bank“ erzielt im Idealfall eine höhere Marge, sofern die eingesparte Provision sich nicht zu 100 % im Preisvorteil widerspiegelt. Nach dieser Logik agieren auch die Gastronomen im Lieferservice-Beispiel.

Aber wieso nutzt nicht jeder Kunde diese Möglichkeit, um die besten Konditionen zu erhalten? Zum einen ist vielen Kunden diese Möglichkeit nicht bewusst. Zum anderen ist ein Abschluss bei der initial beratenden Bank mit weniger Aufwand verbunden, denn ein zusätzlicher Termin kostet Zeit und die Bank mit den besten Konditionen ist möglicherweise auch nicht in unmittelbarer Nähe angesiedelt.

Viele Herausforderungen

Wie in anderen Lebensbereichen wird auch das Plattformgeschäft mit der Baufinanzierung weiterwachsen. Der Wettbewerb und Preisdruck zwischen den Instituten wird sich durch die geschaffene Transparenz weiter erhöhen, zumal die Differenzierungsmerkmale in der Baufinanzierung begrenzt sind. Der Margendruck könnte sich durch das Wachstum der Plattformen dabei noch zusätzlich erhöhen. Denn durch die bereits entstandene Duo-

polstruktur dürfte sich die Marktmacht der Anbieter verfestigen.

Auf Seite der vermittelnden Institute ist im Hinblick auf die Kundenschnittstelle daher zu hinterfragen, ob sich die vermittelnde Bank tatsächlich als Beziehungsmanager etablieren kann. Oder ob der Kunde sich beim nächsten Besuch direkt an das produktgebende Institut wendet. Auf Seite der produktgebenden Institute scheidet die Hoffnung auf Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen häufig an der Realität. Der Vermittlungskanal sollte daher nicht

als Allheilmittel betrachtet werden oder gar aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks quersubventioniert werden.

Einer von vielen Kanälen

Vielmehr gilt es, das Plattformgeschäft in der multikanalen Vertriebswelt neben den anderen Kanälen zu etablieren. Datengetriebene Institute mit Analysekompetenz haben in der multikanalen Vertriebswelt einen klaren Wettbewerbsvorteil. Ih-

nen gelingt es, umfassende Transparenz über Akquisitions- und Prozesskosten, Ineffizienzen sowie marktseitigen Informationsasymmetrien zu kombinieren und zum eigenen Vorteil zu nutzen. Institute ohne datengetriebenen Ansatz bleibt nur eine Alternative: Sie müssen stärker so denken und agieren wie die erwähnten Gastronomen.

.....
Björn Hanneke, Senior Manager
Berg Lund & Co.