

SCHWEIZER HYPOTHEKAR- PLATTFORMEN IM TREND



PLATTFORM ECOSYSTEME

Können durch ihre selbstskalierende Wirkung im Hypothekarmarkt sehr dominant werden

Vermehrt treten neue Plattform Ecosysteme in den Schweizer Hypothekarmarkt ein und das Angebot sowie die Abschlüsse an Online-Hypotheken nehmen zu. Noch offen ist, inwiefern die Plattformen den Hypothekarmarkt für die Schweizer Banken verändern, welche Plattformen sich durchsetzen und wie sich diese langfristig im Markt positionieren werden.

Von Jessica Brügger und Bernhard Lingers

Der Schweizer Hypothekarmarkt wächst jährlich zwischen 3% bis 5% und zählt mit einem Volumen von knapp CHF 1'100 Mrd. zu den grössten Hypothekarmärkten der Welt. Der Online-Hypothekarmarkt expandierte zwischen 2018 und 2019 mit +38% deutlich stärker als der gesamte Schweizer Hypothekarmarkt (ca. +3%). Trotz der steigenden Hypothekarnachfrage geraten Banken durch zunehmende Regulierungen und den intensivierten Wettbewerb aufgrund der neuen Marktplayern, Versicherungen und Pensionskassen, immer mehr unter Druck. Sie fühlen sich gezwungen, mit innovativen Kundenlösungen ihren Marktanteil zu verteidigen oder gar zu erweitern. Immer öfter bauen renommierte Schweizer Banken ihre eigene Hypothekarvermittlungs-/ Vergleichsplattformen auf, wobei unterschiedliche Strategien und Schwerpunkte zu beobachten sind.

Vorteile der Plattform Ecosysteme - Aber was ist eigentlich genau der Vorteil von solchen Plattform Ecosystemen? Streng genommen sind Plattform Ecosysteme lediglich Vertriebskanäle – Angebot und Nachfrage werden über eine technische Plattform miteinander verbunden. Disruptiv werden sie durch ihren Grundmechanismus, den Netzwerkeffekt¹. Mit ihrer selbstskalierenden Wirkung können Plattform Ecosystems sehr dominant werden. Jedoch nur, wenn die sogenannte kritische Masse erreicht wird, ab dann kommt der Netzwerkeffekt ins Laufen. Mit einer Plattform können die Banken daher zusätzliche Reichweite generieren und bspw. durch eine Vergleichsplattform den Kunden das Hypothekarangebot in einem fragmentierten Markt transparent darstellen.

1) Netzwerkeffekte sind positive Feedback-Schleifen zwischen den Seiten einer Plattform. Bspw. steigt der Nutzen einer Plattform bei Amazon, wenn möglichst viele Anbieter aktiv sind und sie ein entsprechend breites Angebot darstellen. Mit diesem steigenden Nutzen werden auch mehr Nutzer auf die Plattform aufmerksam, wodurch sie wiederum attraktiver für die Anbieter wird. Dies steigert dann die Attraktivität für die Kunden und ein Teufelskreislauf entsteht.

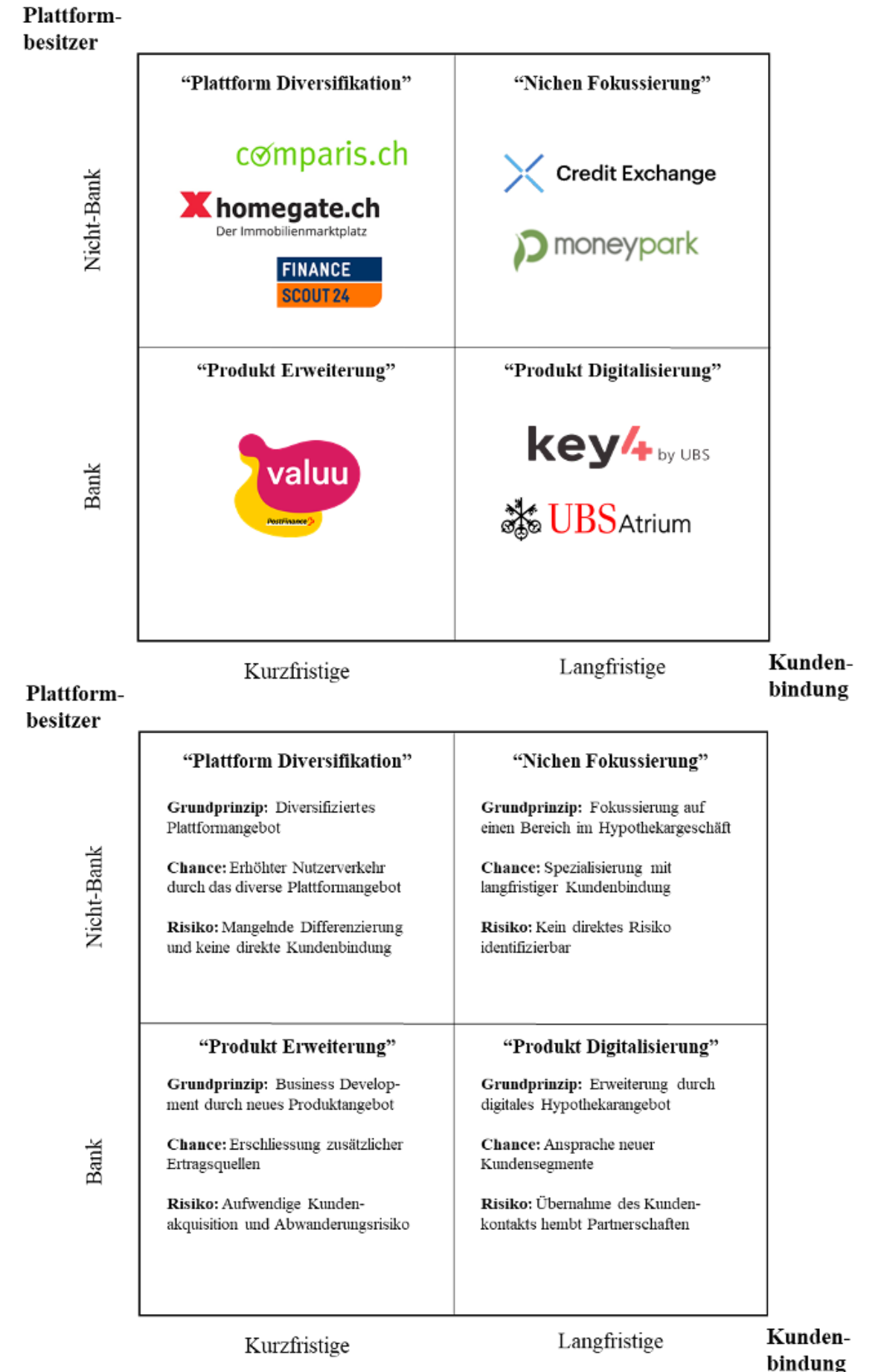
PLATTFORM ECOSYSTEM MODELLE

Wie im letzten Abschnitt erklärt wurde, sind Plattform Ökosysteme für Banken besonders spannend. Deshalb haben die Autoren anhand eines qualitativen Forschungsdesigns acht Plattform Ökosysteme als Multiple Case Studies analysiert. Dabei dienten acht Experteninterviews als Informationsgrundlage. Aus diesen Untersuchungen lassen sich entsprechend vier Hypothekarmodelle anhand zweier Dimensionen unterscheiden. Die Analyse hält fest, dass die erste Dimension zwischen einer kurzfristigen und langfristigen Kundenbindung differenziert. Eine kurzfristige Kundenbindung bedeutet, dass der Kunde lediglich bei der Hypothekarvermittlung oder dem direkten Hypothekarabschluss begleitet wird. Eine langfristige Kundenbindung besagt, dass der Kunde auch vor oder nach dem Hypothekarabschluss beraten wird und einen Ansprechpartner hat. Die zweite Dimension bezieht sich auf die Plattformbesitzer. Diese Dimension definiert, ob der Eigentümer der Plattform eine Bank oder Nicht-Bank ist. Die beiden Dimensionen lassen die Plattformen im Schweizer Hypothekarmarkt in vier Modelle einordnen.

Plattform Diversifikation: Zu der Plattform Diversifikation zählen unter anderem FinanceScout, Comparis und Homegate. Alle drei Plattformen haben Nicht-Banken als Eigentümer. Mit der horizontalen Diversifikation bieten die Plattformen den Nutzern primär einen Hypothekarvergleich durch Zinsindikationen an. Auch wenn die Plattformen im Hypothekarbereich ihre Wertversprechen in den letzten Jahren erweitert haben (Beratungskomponente durch Hypoplus bei Comparis) oder dies zukünftig vermehrt planen (FinanceScout Ausbau im Bereich B2B2C), liegt der Fokus auf dem Hypothekarvergleich. Die Nutzer werden über die Plattform an eine Bank, Versicherung oder eine andere Plattform wie key4 weitergeleitet, um dort eine Hypothek abzuschliessen. Insofern besteht keine langfristige Kundenbindung an die Plattform.

Produkt Erweiterung: Eine Produkt Erweiterung kann bspw. bei der Plattform Valuu beobachtet werden. Valuu gehört zu 100% der PostFinance und hat damit eine Bank als Eigentümerin. Obwohl die IT-Infrastruktur getrennt ist und Kundeninformationen nicht geteilt werden, ist Valuu eine Produkt Erweiterung. Die PostFinance hat bisher keine Hypothekardienstleistungen wie andere Banken angeboten, wodurch die Plattform der Bank ermöglicht einen neuen Geschäftsbereich aufzubauen. Damit können zusätzliche Ertragsquellen durch die Vermittlungsprovision erzeugt werden. Das digitale Abschlussmodell charakterisiert sich durch eine definierte digitale Kundenbegleitung, die bei der Hypothekensuche beginnt und beim on-boarding Prozess des Hypothekengebers endet. Insofern ist die Kundenbindung der Plattform kurzfristig.

Nischen Fokussierung: Credit Exchange und MoneyPark haben beide keine Mehrheitsbeteiligung von einer Schweizer Bank und pflegen eine langfristige Kundenbindung. Obwohl sich beide Plattformen auf einen Prozessschritt im Hypothekarbereich fokussieren, verfolgen sie ganz unterschiedliche Ansätze und strategische Ziele.



Credit Exchange positioniert sich im Hypothekarmarkt als einzigartige B2B Plattform und funktioniert wie eine Börse. Durch die Verknüpfung von Angebot und Nachfrage sowie die Trennung von Vertrieb und Abwicklung fokussieren sie sich auf das „Matching“ zwischen Kapitalgeber und -nehmer. Ebenso konzentriert sich MoneyPark auf einen Bereich im Hypothekargeschäft, nämlich auf die Kundenberatung. Mit einer vertikalen Integration bauen sie nun auch eine Beratungskomponente im Immobilienbereich auf, wodurch sie Kunden bereits beim Kauf oder Verkauf einer Immobilie beraten.

Produkt Digitalisierung: Key4 sowie Atrium gehören vollständig der UBS und erweitern damit das Hypothekarangebot der Bank. Da bei beiden Plattformen der Kunde bei der UBS on-boarded, wird eine langfristige Kundenbindung gepflegt. Die Plattformen sprechen jedoch unterschiedliche Kundengruppen an. Key4 spricht primär digital affine Kunden an, die eine Finanzierung für Wohneigentum suchen. Die Hypothekarofferten auf key4 sind unverbindlich und der Prozess digital, denn auch die Beratungsgespräche werden remote geführt. Atrium hingegen vermittelt Hypotheken für Renditeliegenschaften. Beide Plattformen unterstützen die UBS beim Aufbau eines digitalen Hypothekarangebotes und stärken das Hypothekargeschäft der Schweizer Grossbank.

Zweck definieren – Die Wahl des Hypothekarmodells hängt einerseits von der Kundenbindung ab, andererseits von den strategischen Zielen der Plattformbesitzer. Wenn Banken die Plattformbesitzer hinter den Ecosystemen sind, wollen sie entweder ihr bestehendes Hypothekargeschäft stärken oder neu eine Hypothekardienstleistung anbieten. Dabei ist die Gewinnung von Neukunden oder die Weiterleitung bestehender Kunden durch das digitale Leistungsangebot zentral. Je nach Dauer der Kundenbeziehung verfolgen die Banken jedoch auch noch andere Absichten. Ist die Kundenbindung kurzfristig, kann eine Entwicklung des Geschäftsmodells durch das digitale Produktangebot erfolgen. Bspw. bietet Valuu den Kunden mehr Convenience und Transparenz durch den digitalen Direktabschluss ohne physische Beratungsgespräche. Eine kurzfristige Kundenbindung hat das Ziel, eine zusätzliche Ertragsquelle zu schaffen. Bei der langfristigen Kundenbindung hingegen steht die Erweiterung des Kundenstamms und die Bindung der Kunden an die Bank im Vordergrund. Die Plattform wird aktuell vielmehr als digitaler Kontaktpunkt genutzt und die zusätzlichen Dienstleistungen sind limitiert. Ziel ist primär die Akquisition von Neukunden für den Plattformbesitzer- die Bank.

Sind die Eigentümer der Ecosysteme Nicht-Banken, konzentrieren sich die Plattformen darauf, mehr Transparenz im Markt zu schaffen oder bisher nicht ausgeschöpftes Potential im Hypothekarmarkt zu nutzen. Bei der Plattform Diversifikation bietet sich die Chance, dass durch das diverse Plattformangebot mehr Nutzer die Plattform verwenden. Damit wird der Nutzerverkehr erhöht, was für gewisse Ertragsströme wie bspw. Werbung attraktiv ist. Bei der Nischen Fokussierung werden hingegen spezifische Marktlücken angegangen. Credit Exchange bspw. versucht mit automatisierten Abwicklungsprozessen, den Hypothekarabschluss zu vereinfachen. MoneyPark hingegen setzt auf die persönliche und umfassende Kundenberatung, wobei die Plattform vielmehr als Informationsquelle und dem Kontaktaufbau dient, als dass der Kontaktaustausch tatsächlich über dieses Medium stattfindet.

Die vier Plattform Ecosystem Modelle geben eine Übersicht über die Eigentümer der Plattformen, deren Marktpositionierung und Strategie zur Kundenbindung. Die kritische Masse bei Plattformen mit Nicht-Banken als Besitzer wird hauptsächlich durch Neukunden erzielt, welche an der Vergleichbarkeit sowie an einem diversifizierten Plattformangebot interessiert sind. Die Skalierbarkeit über das Ecosystem kann hier oftmals einfacher erreicht werden, da die Plattformen auch Dienstleistungen jenseits des Hypothekargeschäftes anbieten. Bei Plattformen mit Banken als Besitzer hingegen kann die kritische Masse nur mit Ansprache von Neukunden sowie bestehenden Kunden erschlossen werden. Neukunden sollen durch das digitale Plattformangebot direkt angeworben werden und bestehenden Kunden sollen über das Leistungsangebot und die «Beste Offerte» überzeugt werden. Dabei geht es vielmehr um eine Verschiebung von bestehenden Kunden auf die Plattform. Die Skalierbarkeit kann dabei durch eine vertikale Integration erfolgen. Dies zeigt, dass die Plattform Ecosysteme unterschiedliche Ziele verfolgen, ihren Kunden individuelle Angebote offerieren und dadurch andere Kundenbedürfnisse mit ihrem Leistungsversprechen adressieren. Nach Einschätzung der Autoren führen die Plattform Ecosysteme zu einer neuen Marktdynamik, welche besonders für die Schweizer Banken relevant ist. Letzte Beobachtungen haben bereits Konsolidierungen gezeigt, da die Monetarisierung der Plattformen die Kosten nicht decken konnte. Es bleibt spannend, wie sich die Schweizer Banken im Zuge der Digitalisierung des Hypothekarmarktes langfristig positionieren werden und wie sie ihren Marktanteil verteidigen.

