

Innovation-Report

Zusammenfassung der Ergebnisse der Studienreise nach Berlin
7. – 9. Juli 2021

I. INNOVATION-DAYS BERLIN	2
II. FAZIT	14
III. WEITERFÜHRENDE LITERATUR	17

Business Engineering Institute St. Gallen

St. Gallen, 15. Juli 2021



Business Engineering Institute St. Gallen
Lukasstrasse 4
9001 St. Gallen
www.bei-sg.ch

I. Innovation-Days Berlin

A. Inhaltsverzeichnis

I. INNOVATION-DAYS BERLIN	2
A. INHALTSVERZEICHNIS	2
B. ANGABEN ZUM INNOVATION-DAY IN BERLIN.....	3
C. NEUE KERNBANKANBIETER	3
D. INNOVATIVE FINTECHS – FOKUS ECOSYSTEMS.....	5
E. INNOVATIVE FINTECHS – FOKUS DATEN	7
F. NACHHALTIGKEIT	9
G. KUNDENINDUZIERTE SERVICES.....	11
H. INNOVATIVE KUNDENZENTRIERTE ZAHLUNGSMODELLE	12
II. FAZIT	14
A. NEUE KERNBANKANBIETER	14
B. INNOVATIVE FINTECHS – FOKUS ECOSYSTEME.....	14
C. INNOVATIVE FINTECHS – FOKUS DATEN	15
D. NACHHALTIGKEIT	15
E. GESAMTFAZIT	16
III. WEITERFÜHRENDE LITERATUR	17

B. Angaben zum Innovation-Day in Berlin

Das Competence Center Ecosystems war vom 7. – 9. Juli 2021 in Berlin. Ziel war es Innovationen den folgenden vier Bereichen durch interaktiven Austausch mit den eingeladenen Unternehmen kennen zu lernen:

1. Neue Kernbanksysteme
(Modularbank, Mambu)
2. Innovative FinTechs mit einem Schwerpunkt auf den Aufbau von Ecosystemen
(Sum up, elinvar)
3. Innovative FinTechs mit einem Schwerpunkt im Umgang mit Daten
(aircloak, optiopay)
4. Nachhaltigkeit
(cradle to cradle, FNG kurzfristige Absage)

Vorformulierte Hypothesen dienten der Strukturierung der Paneldiskussionen zu jedem Themenbereich. Zwei weitere Vorträge von Prof. Dr. Rainer Alt zum Thema Kundeninduzierte Services (Universität Leipzig) und Henner Heistermann (Nitrobox) zum Thema Pricing von innovativen Services ergänzten das Programm.

C. Neue Kernbankanbieter

Vortragender:

Till Engelhard, Commercial Director **Modularbank**

Vortragsthemen:

- Herausforderungen in der Bank-IT, Legacy vs. Modern Core
- Moderne Kernbankarchitektur aus dem Technologie-Hub Europas, Estland

Key Messages:

- 99% der Transaktionen in Estland finden digital statt -> Estland bietet nach seiner Unabhängigkeit in 1991 beste Voraussetzungen für Innovation und Nährboden für innovative Geschäftsmodelle
- Gründer der Modularbank sind alle Mitbegründer der Hansabank gewesen. Die Gründer haben diese Gründer-/Aufbaukultur auch später bei der Modularbank etabliert.
- Die Modularbank versteht sich als innovativen Produktprovider, der out-of-the-box Lösungen anbietet z. B. für Banken, die einen Hohen Aufwand für die Einhaltung von Regulatorik haben.
- Die Modularbank ist ein Tier 1 Kernbankensystem. Alle Produkte sind auf granularer Ebene modular einsetzbar. So ist z.B. die Verwaltung mehrerer Währungen auf einer IBAN möglich. Die Bank behält die Hoheit über ihre Infrastruktur und die Verknüpfung zwischen Kundenstämmen kann individuell erfolgen (jederzeit kann die volle Transparenz über die Kundenverbindungen gewahrt werden). Der Service ist Cloud-native (alle Kombinationsmöglichkeiten sind möglich, z.B. On-premise, hybrid, private). Prozesse sind automatisiert.
- Vorteile, die sich aus oben ergeben (u.a.): Banken können ihr T2M verkürzen und durch die Bereitstellung der schlanken Infrastruktur werden IT-Kosten gesenkt.

- Das volle Spektrum des Retail Bankings werden abgedeckt von Finanzierung, über Karten bis Einlagen.
- Die Datenbereitstellung ist a-synchron, d.h. sofort sichtbar 24/7 (kein Datenbatch notwendig), somit auch interessant für Banken mit Kunden in verschiedenen Zeitzonen.
- Erkenntnis Case 1: Die Systeme der Modularbank sind kompatibel mit anderen KBS
- Erkenntnis Case 2: Neuer Aufbau des Systems für den Zweig der Bank, der Wachstumspotential bietet und Anbindung des Systems an das bestehende KBS der Bank (Modularbank kann auch Teile des KBS ergänzen und skalieren)

Vortragende:

Marie-Therese Römer, Senior Sales Executive **Mambu**

Vortragsthemen

- Future of Banking
- Core Banking in the cloud

Key Messages:

- Mambu ist 2021 10 Jahre alt geworden und in 65 Ländern tätig (Liechtenstein ist der letzte Neuzugang). Es hat 168 Kunden, davon 30 FinTechs, 40 Banken und 100 Kreditgeber. Die DACH Region ist sehr heterogen in Trends und Aktionen der Unternehmen. In der Schweiz sind viele Kunden Kreditgeber, in Österreich Tier 1 und 2 Banken und in Deutschland ein Mix aus Startups und Tier 1 und 2 Banken, welche den Innovationsdruck spüren.
- Bei ABN Amro wurden in 5 Monaten Mambu implementiert. Banken fragen häufig auch für kleinere Bereiche an und skalieren dann das Angebot von Mambu bei Bedarf hoch.
- Composable Banking ist die Differenzierung bei Mambu. Es existiert eine hohe Flexibilität der Einzelsysteme, so können Kunden Elemente entweder neu zusammensetzen oder bestehende Systeme anbinden. Dabei wird das Produkt individuell auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten.
- Mambu sind Partnerschaften wichtig; daher haben sie in den unterschiedlichen Regionen verschiedene Partner für verschiedene Services, um dem Kunden auch die Möglichkeit zu geben auszuwählen.
- Mambu bietet ein subscription-Modell an, der Kunden bezahlt nur das was er auch nutzt. Der verwendete Speedboat-Approach besagt, dass es möglich ist ein (bestehendes) Hauptkernbankensystem zu nutzen und Mambu als Sub-Ledger.
- Es gibt einen Code bei Mambo, nur bei der User Interface werden Anpassungen je Bank vorgenommen (Low Code Approach).
- Anpassungen in der Code-Basis werden Partnern angezeigt, um die Connectivity dauerhaft sicherzustellen.
- 95% der Kunden nutzen AWS, aber bis Ende des Jahres wird es auch Migrationen u.a. auf Oracle oder Google Cloud erfolgen. In der DACH-Region ist Speicherung in der Public Cloud nicht gewünscht bzw. Banken haben Sicherheitsbedenken.
- Grundsätzlich muss die Abstimmung zwischen Business und IT enger werden, damit Banken die agile Transformation erfolgreich bewältigen können.

Paneldiskussion Modularbank, Mambu, Finstar (Marianne Wildi)

Worin unterscheiden sich die neuen Hersteller gegenüber den klassischen Anbietern? Was sind die entscheidenden Mehrwerte?

Marianne: Finstar ist nur in CH tätig und hat weniger Banken als Kunden (z.B. neon). Sie bieten viele API getriebene Services an und sind somit modular. In der Cloud sind sie bisher nur mit einer Testinstallation (nicht vollumfänglich cloud-fähig). Grundsätzlich haben kleinere Banken noch nicht die Dringlichkeit für ein modulares Kernbanksystem erkannt, grössere Banken sind mit der Fülle des Angebots überfordert.

Till: Kunden schätzen die Möglichkeit, dass die Infrastruktur für neue Produkte gebaut werden kann und flexibel an bestehende Prozesse und Systeme angebunden werden kann (Politik der kleinen Schritte)

Marie: C-Level sieht oft nicht die Notwendigkeit alles zu migrieren, aber die Ebenen darunter priorisieren das Thema.

Wildi: Kernbanksysteme nicht Politik der kleinen Schritte; ein KBS ist alles -> Till: die Scheu alles zu migrieren ist aber grösser, lieber bei Umsystemen anfangen diese zu entschulken bevor man den Core migriert.

Schlusswort:

Wildi: Services müssen orchestriert werden können. Wichtig ist dabei zu wissen, wo die Daten abrufbar sind. Es muss eine Service-Orientierung stattfinden und dies branchenübergreifend. Hierfür braucht es kein herkömmliches Kernbanksystem. Serviceorientierung bedeutet, dass z.B. auch ein Buchungssystem als Service eingebunden wird. Künftige Systeme müssen unternehmensübergreifend einsetzbar sein.

Till: Kunde muss volle Kontrolle über das Kernbanksystem. Microservice-Struktur basierend auf API's ist notwendig, damit der Kunde Architekt seines eigenen Systems sein kann. Unabhängige Datenbanken sind notwendig, um Modularität sicherzustellen.

Marie: Die Microservices sind wichtig; jedem Kunden soll Modularität überlassen werden.

D. Innovative FinTechs – Fokus Ecosystems

Vortragender:

Stefan Fäger, SVP Partner Relationship, **Elinvar**

Vortragsthemen:

- Das Ökosystem der Vermögensanlage vernetzen
- WealthTech-Plattform as a Service

Key Messages:

- Elinvar möchte Kernbanksysteme nicht ersetzen, sondern individualisiert skalieren. Sie verstehen sich als Technologieanbieter und Konnektor im Ecosystem, der Fokus liegt dabei nicht auf dem Frontend.
- Elinvar möchte analog zum App-Store die Komponenten für die beste User journey bereitstellen. Komponenten sind wiederum auch individualisierbar bis zu kleinen Details wie der Visualisierung im Prozess. Ebenso ist das Pricing-Modell variabel.
- Die Elinvar WealthTech PaaS bietet Lösungen für verschiedene Rollen z.B. Universalbanken, Privatbanken, Vermögensverwalter, ESG-Spezialisten, Datenanbieter, KYC- & AML-Anbieter. Elinvar kann mehrere Depotbanken miteinander verbinden.

- Services können noch nicht von den jeweiligen Partnerunternehmen im Ecosystem eingestellt werden, die Services werden von Elinvar geprüft und zur Verfügung gestellt

Vortragender:

Tobias Janiesch, VP Product, **SumUp**

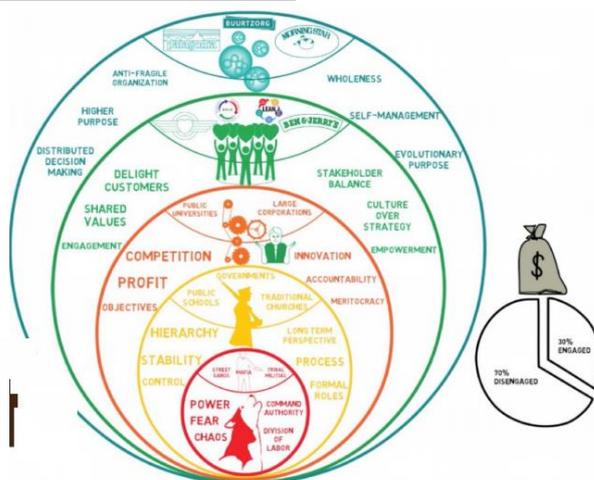
Vortragsthemen:

- USP Produktangebote
- Erfahrungen bei Gründung eines Unicorns

Key Messages:

- SumUp Zielgruppe sind tendenziell eher kleinere Unternehmen, z.B. Händler mit mobilen Marktständen. Ein Bezahlgerät kann für 39.90 CHF erworben werden, zusätzlich fallen pro Transaktion 1 – 2% des Umsatzes als Gebühr an. Es werden alle Debit- und Kreditkarten angenommen. Weltweit sind sie in 34 Ländern präsent, 1.6 Mio. Merchants sind angebunden.
- Vision von Sum Up: Kunden erfolgreich machen und ihnen bestimmte Tätigkeiten wie Zahlungen abnehmen. Dabei ist geplant ein Ecosystem für den Kunden aufzubauen, daher zusätzliche Services wie Invoicing, Factoring, Steuererklärung oder Aufbau eines Online-Shops anzubieten.
- SumUp hat Banklizenzen in UK und Litauen und gibt Händler-Finanzierungen auf Basis von Einnahme- und Ausgabeprognozen – analog der Händlerfinanzierung von Amazon, vermutlich aber mit deutlich kleineren Volumina.
- SumUp baut grundsätzlich seine Lösungen selbst, eine Anbindung anderer Lösungen steht nicht im Vordergrund.
- SumUp gibt intern bewusst viel Verantwortung an die Mitarbeiter, um das Engagement und somit den Unternehmenserfolg zu erhöhen

Ausführung zu Antifragilität



Tips für die erfolgreiche Gründung eines Unicorns

10 good advices to create an Unicorn

1. **Speed** beats perfection almost every time
2. Most decisions are of "**revolving door**" nature. Don't waste time overanalyzing
3. **Being yourself** is always better than a loopy copy of someone else
4. Focus on **gradual improvements** rather than step change
5. It's **rarely too late** to enter a market with better customer experience, see Zoom vs Skype or Google meets.
6. Hire people with heart. **Heart really matters**. It's not just about talent.
7. **Getting 1 thing right** can compensate for being wrong 10 times.
8. Almost always better to let teams **try, fail and learn than stop them from trying**
9. Have the courage to **follow your heart** and intuition.
10. **Stay down to earth**. Your success is driven by a ton of luck, coincidence and amazing people around you.

by Niklas Östberg (Source: LinkedIn)

Paneldiskussion Elinvar & SumUp

Welche Eigenschaften machen Ecosysteme erfolgreich?

Tobias: Lösungen müssen für Kunden intuitiv zusammenpassen. Die eigene Erstellung von Services ist strategischer Entscheid, da Anbindung von Drittservices wiederum Support und hohe Integrationskosten bedeutet. Intern bricht Sum Up bricht absichtlich organisatorische Strukturen auf, um die Organisation langfristig zu stärken

Wie gestaltet Ihr Euer Pricing?

Stefan: Interessensausgleich ist oberste Priorität beim Pricing, gemeinsame Logik zwischen den Partnern ist wichtig. Es gibt daher kein standardisiertes Pricing.

Tobias: Es gibt nur eine flatfee in Abhängigkeit vom Umsatz

E. Innovative FinTechs – Fokus Daten

Vortragender:

Felix Bauer, Co-Founder & CEO, **Aircloak**

Vortragsthemen:

- Ad-hoc-Analysen – unter Schutz der Privatsphäre und DSGVO-konform
- Open source oder source available

Key Messages:

- In Transaktionsdaten verbergen sich interessante Informationen, z.B. Bewegungsprofile, Familienstand, Transport (Auto, Zug, ...). Dabei eigenen sich Finanzdaten, um die um Offline- und Onlinewelt miteinander zu verbinden. Beispiele dafür sind die Kooperation zwischen Google und Mastercard. Die online-Werbung hat Einfluss auf das physische Kaufgeschäfte der Kunden und die Daten fließen wiederum in die „Online-Welt“.
- Entscheidend für die Datenverwendung sollte sein, ob es aus Sicht des Kunden „gruselig“ ist («Is it creepy?») - Thema Datenschutz. Dabei sind Einwilligung und berechtigtes Interesse zentral für die Rechtmässigkeit der Verarbeitung nach Art. 6 DSGVO. Datenschutz wird häufig als Ausrede benutzt, wenn man sich mit einem Problem nicht richtig auseinandersetzen bzw. es nicht lösen kann.

- Verschlüsselte Daten können mit einem x-beliebig komplexen Schlüssel ausgelesen werden, anonymisierte Datensätze kann man nicht mehr rekonstruieren.
- OpenDiffix (Projekt Aircloak mit Max-Planck-Institut) zeigt eine DSGVO-konforme Anonymisierung von Daten, welche bereits im Finanz- und Gesundheitswesen eingesetzt wird.

Vortragender:

Oliver Oster, Co-Founder & COO, **Optiipay**

Vortragsthemen:

- PSD2 als Enabler für FinTech
- API als Basis

Key Messages:

- Optiipay ist ein OpenData-Provider, welcher bspw. Banken, Versicherer und Händler verknüpft.
- Anspruch des Kunden ist es, individualisierte Angebote, Services und Ansprachen zu erhalten. Dies setzt den Zugang zu entsprechenden Kundendaten voraus. Zugleich sind Menschen bereit, ihre Daten gegen Vorteile zu teilen.
- Optiipay bietet den Unternehmen die Möglichkeit, ihre Daten zu monetarisieren und auf der anderen Seite ihre Services für die Kunden zu individualisieren
- In einer open economy werden verschiedene Industrien nacheinander dazu verpflichtet, offene Datenschnittstellen zu etablieren – in diesem Szenario können Industrien miteinander verbunden und die kombinierten Daten für kundenindividuelle Angebote genutzt werden.
- Konsum ist einer der Kernumsatztreiber, da dieser regelmässig ist und somit Insights generierbar sind. Haupt-Service von Optiipay ist der Feature Feed, in dem für die Kunden relevante Deals angezeigt werden. Es ist kein aufwendiges Tracking «Tool» wie bspw. eine Karte nötig, per Zahlung bei dem angebundenen Händler kann bspw. ein Cashback generiert und in einen ETF-Sparplan eingezahlt werden.
- Jede Kampagne hat einen Reward, die Themen sind sehr divers, z.B. financial data, digital behavior («Schau dir jetzt Video xy zum Thema abc an), immediate purchase deals («Dein Einkauf bei Shell hat xy Gramm CO2 generiert, möchtest du für 1 EUR einen Baum pflanzen?»).
- Erst 10% der Menschen haben ein Angebot erhalten, um ihre Daten zu monetarisieren, in Europa sind ca. 50% der Menschen bereit ihre Daten zu teilen

Paneldiskussion Aircloak & Optiipay

Welche Datenstrategien könnt Ihr beobachten?

- Datenstrategien in der FI: Mobilfunkindustrie sehr aktiv im Datenkontext, Banken mussten durch PSD2 anpassen, Versicherungen haben auch nachgezogen
- KK auszuwerten ist rechtlich einfacher als Kontodaten, immer mehr non-financials bieten daher KK an (z.B. Gorilla in Berlin)
- Innovationen werden häufig von schlechten Rechtsabteilungen verhindert, z.B. warum ist die digitale Unterschrift von Konzernen meist nicht akzeptiert?

- Optiopay verkauft keine Daten, sondern ermöglicht das Ausstrahlen von Werbekampagnen für die Partner

F. Nachhaltigkeit

Im ersten Teil dieses Parts wurde aufgrund eines Ausfalls eines Referenten ein Blitzlicht zum Status des Themas Nachhaltigkeit bei den anwesenden CC Partnern durchgeführt.

Die folgenden Ausführungen geben an, wie sich die Teilnehmer des CC Ecosystems im Bereich Nachhaltigkeit positioniert sehen.

CoBa

Das Gebäude der Commerzbank ist klimaneutral. Es gibt eine neue Abteilung zum Thema Nachhaltigkeit

Fiducia

Nachhaltigkeit ist Teil der Strategie und auch nachhaltige Banken (GLS,...) sind Kunden, hier gibt es ganz spezielle Anfragen z.B. Papierqualität, etc. Fiducia mit seinen Rechenzentren braucht nicht weniger Strom, hat aber umgestellt auf Ökostrom, zusätzlich wurde auch Haustechnik umgestellt.

DZ-Bank

Zurzeit läuft ein grosses Projekt mit vielen Partnern (u.a. BVR, Union Investment), wo es um die Klassifizierung von Produkten im Hinblick auf Nachhaltigkeit geht.

BEKB

Die Vorsitzende des Verwaltungsrats steht schon seit längerem für das Thema Nachhaltigkeit, somit ist das Thema in der Strategie verankert. Gleiches gilt für die Anlagenseite und auch auf der Kreditseite werden Hauskredite in Abhängigkeit vom Nachhaltigkeitsgrad vergünstigt angeboten. Zusätzlich müssen alle Mitarbeiter eine Ausbildung zum Thema Nachhaltigkeit durchlaufen.

Esprit

Bei einigen Ihrer Banken und auch bei Esprit selber ist Nachhaltigkeit ein Thema, z.B. bei Art des verwendeten Papiers.

Swisscom

Swisscom hat sich, abgeleitet aus der Strategie, verschiedene Ziele gesetzt, die ökonomische, ökologische und soziale Gesichtspunkte berücksichtigen. Swisscom spart z.B. mehr CO2 ein, als es verbraucht. Aus Kommunikationssicht nach innen beschäftigt sich jeder 5. Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit. Es werden Kosten eingespart in dem z.B. Rechner länger genutzt werden. Es gibt eine Challenge für «green points» innerhalb der Bank. Wenn ein Team bestimmte Ziele erreicht, wird ein bestimmter Betrag gesponsort. Grundsätzlich wird aber auch hinterfragt, wie häufig der Umgang mit diesem Thema eher Imagepflege ist statt tatsächlicher Überzeugung.

Postfinance

Nachhaltigkeit steht hier ebenfalls im Fokus, dabei hilft die Corona-Pandemie mit Aspekten wie Homeoffice beim Thema, da z.B. weniger gereist wird.

Finnova

Es wird eine ESG-Pilotgruppe gegründet und es werden neue Assetklassen im Rahmen von ESG parametrisiert. Hierbei sucht Finnova noch Banken, die das als Pilot mit ihr vorantreiben wollen.

Hypo Vorarlberg

Aktivitäten in diesem Thema sind noch nicht überall spürbar.

Vortragender:

Tim Janßen, Co-Founder, Executive Director, **Cradle to Cradle NGO**

Vortragsthemen:

- Ganzheitlicher Ansatz für Umwelt-, Klima- und Ressourcenschutz
- Produktgestaltung, die für technologische und biologische Kreisläufe geeignet ist
- Praxiscases

Key Messages

- Cradle to Cradle ist ein nach eigenen Aussagen ein Experte für die progressive Umsetzung der circular economy. ESG-Kriterien waren gestern, was heute die Agenda dominiert ist der Ansatz der circular economy, dieser Ansatz wird mittlerweile auch von der Ansatz von EU-Kommision (Circular Economy Action Plan) und den United Nations verfolgt.
- Cradle to Cradle setzt hier als Gegenentwurf zum Thema Nachhaltigkeit an: Häufig wird ein Up-cycling verfolgt. Aber die Frage müsste doch eher sein, ob ein Material dafür gemacht ist einen Kreislauf zu schliessen. So ist z.B. eine LKW-Plantasche aus PVC (giftig) grundsätzlich nicht dafür gemacht, zu einer Tasche verarbeitet zu werden, weder aus gebrauchtem noch aus Verschnittmaterial. Bei den ESG-Kriterien wird häufig bei Environmental = 0 als Ziel gesetzt im Sinne von keinen foodprint. Gegenentwurf wäre bei der Entwicklung von Produkten einen positiven foodprint zu planen.
- Unternehmen sollten dahin kommen positiven impact auch in Sachen Nachhaltigkeit erzeugen. Es braucht grundsätzlich eine Veränderung des Menschenbildes von einem Schädling zu einem Nützlichling.
- Cradle to cradle = Design Ansatz, der den ganzen Kreislauf eines Produkts/Service/Technologie berücksichtigt. Materialien sollen immer wieder zurück in den Kreislauf gehen, möglichst mit einem positiven Impact
- Circular Economy ist eine politische Agenda, der Ansatz C2C ist die Umsetzung. Die bisher verfolgten Ansätze der Effizienz müssen hinterfragt werden. E braucht nicht die Optimierung des Bestehenden - Effizienz ist jetzt zweitrangig. C2C ist ein Innovationsansatz und ein Qualitätsmerkmal, Nachhaltigkeit ist hier mehr ein «Abfallprodukt». Dabei kann C2C (insbesondere bei grossen Unternehmen) ein sehr ökonomisches Thema: Heute gebe ich Material aus meiner Wertschöpfung raus, bei C2C halte ich das Material im Kreislauf.
- Grundsätzlich gibt es zwei Kreisläufe: Biologische Kreisläufe für Verbrauchsprodukte und Technische Kreisläufe für Gebrauchsprodukte
- C2C soll die Kreislauffähigkeit ermöglichen, indem definiert wird, was in den einzelnen Produkten an Material enthalten ist. Dieses sollte kreislauffähig und gesund sein. So entstehen neue Denkansätze. Gebäude können z.B. als «Rohstoffbank» gesehen werden.
- Digitalisierung hat eine wichtige Rolle als Enabler: Quantitative Aspekte (gab es auch schon in der alten Welt), die qualitativen Aspekte sind neu und beides wird digital abgebildet.

- Neue Geschäftsmodelle zeichnen sich ab: In Zukunft kauft der Kunde statt einer Waschmaschine 1000 Waschgänge, im Nachgang geht das Material der Waschmaschine wieder z.B. zu einer Rohstoffbank
- Bei der politischen Unterstützung dieser Idee sind die grössten Bremser die Nachhaltigkeitsbeauftragten in Umweltministerien. Es existiert ein Fokus auf das bestehende System. Auch Greenpeace legt eher Fokus auf die Aspekte, die nicht gehen statt Potentiale aufzuzeigen.
- Es fehlen „echte“ Kostenkalkulationen und Marktpreise, welche die externalisierten Kosten berücksichtigen. Im B2B existieren bereits Referenzprojekte im Bereich Bauen oder auch bei der Textilproduktion.

G. Kundeninduzierte Services

Vortragender:

Prof. Dr. Rainer Alt, Professor für Wirtschaftsinformatik, insbesondere für Anwendungssysteme in Wirtschaft und Verwaltung, **Universität Leipzig**,

Vortragsthemen:

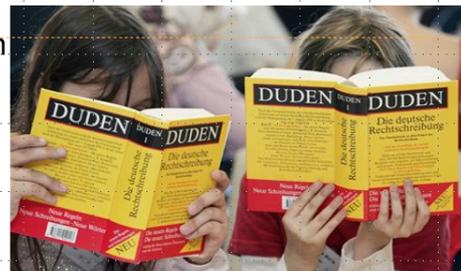
- Von Kundenorientierung zu Kundeninduzierung
- Anforderungen an Dienste und Intermediäre
- Rolle von Plattformen und AI als Enabler

Key Messages:

- Der Vortrag beruht auf einem Artikel «Towards customer induced service orchestration» <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-019-00340-3>
- Kundenorientierung bedeutet, dass man als Unternehmen versucht den Kunden ins Zentrum stellt um ihm ein «superior customer value» zu bieten. Kundenorientiert ist noch nicht kundeninduziert. Herausforderung liegt in der Verknüpfung zwischen der Welt der Kunde mit der Welt des Anbieters, diese soll im Kontext des Geschäftsmodell gespiegelt werden und dann domänenübergreifend gedacht werden.

KUNDENINDUZIERT IST STÄRKER ALS KUNDENORIENTIERT UND KUNDENZENTRIERT

- Orientiert: 1. auf jemanden, etw ausgerichtet; 2. über etwas gut informiert
- Zentriert: drückt in Bildungen mit Substantiven ... aus, dass die beschriebene Person oder Sache ganz speziell auf jemanden, etwas ausgerichtet ist, dass jemand oder etwas im Mittelpunkt steht
- Induziert: 1. von außen, von einem anderen Bereich herausgelöst, angeregt, 2. durch äußere Umstände herbeigeführt



- Konzept der Verknüpfung von Plattformen und AI hat drei Berührungspunkten: 1. Plattformen liefern die Datenquellen von AI: Unterschiedliche Datentypen (Strukturiert/ Unstrukturiert). Wie sieht die Qualität der Daten aus (Datenpipeline)? Schlagwort «Trustworthy AI» Beachten von Prinzipien zur Aufbereitung von Kundendaten verschiedenster Plattformen.
2. Bezug AI für Plattformen: Verwaltung von Transaktionen, Analyticsysteme, Interaktionssysteme. Dies bedeutet Servicebereitstellung via AI as a Service 3. Digital Twin können als differenzierender Faktor für Plattformen entwickelt werden. Allerdings besteht immer die Gefahr, dass diese Digital Twins auch falsch trainiert sein können. Es können auch Digital Twins aus der Produktion als Vorlage eines «Digital Twins» des Kunden genutzt werden.
- Der Nutzer/Kunde selbst soll der Souverän sein, er sollte «empowered» werden. Dabei können kundeninduzierte Services als «Assistenz/ Ergänzung» gesehen werden und nicht als «Bevormundung» des Kunden.

H. Innovative kundenzentrierte Zahlungsmodelle

Vortragender:

Henner Heistermann, Gründer und Geschäftsführer, **Nitrobox**

Vortragsthemen:

- Innovative kundenzentrierte Zahlungsmodelle
- Lessons learned aus anderen Industrien und Status der Banken
- Diskussion

Key Messages:

- Der Referent sieht eine deutliche Veränderung von Geschäftsmodellen: „Nutzen“ statt „Besitzen“ steht zukünftig im Vordergrund («In 2030, you wont own any gadgets»). Es stellt sich in diesem Kontext die Frage, wie aus Sicht einer Geschäftsbank Services aussehen, wenn der Kunde nichts besitzt und nur noch nutzt. Subscriptions and usage based Modells sind ein Erfolgsmodell und weiterhin auf den Vormarsch. Dies gilt für unterschiedlichste Branchen. Die tiefgreifende Transformation zeigt sich in vielen kleinen Hebeln. Beispielsweise ist im Maschinenbau kein einmaliger Verkauf mehr zu beobachten, sondern „On Demand Modelle“. Dieser Shift hat Implikationen auf das Pricing Modell, Delivery Modell u.v.m.
- Die Notwendigkeit der Transformation ist den Unternehmen bewusst, aber es hakt an der Umsetzung. Viele Unternehmen tun sich hierbei immer noch schwer.
- Nitrobox bietet eine agile Monetization Plattform ein, die automatisiert ist (standardisiert als auch individualisierbar).
- Der Trend geht zur Individualisierung, die Komplexität und der Druck nimmt bei allen Branchen zu. Dabei kann die Monetization Plattform auch als neuer Service von den Banken auch selbst angeboten werden. Santander Bank ist bspw. ein Vorreiter von Subskription Services. Hier werden Abo's für das Leasing von Firmenautos als All-in-on Gesamtpaket (inkl. Versicherung) angeboten.

- Der Trend geht in Richtung Servicebündelung und Fragmentierung. SAP ist in dem Bereich schon tätig, aber sehr teuer und schwerfällig in der Nutzung.
- Agilität als eine Voraussetzung für die Monetarisierung. Sogenanntes composable SAP werden sich weiter fragmentieren. Nitrobox will den Baukasten für eine modularisierte Lösung liefern, welche Individualisierungen ermöglicht.

II. Fazit

A. NEUE KERNBANKANBIETER

Folgende Hypothesen wurden diskutiert.

- Neue Kernbankanbieter werden aufgrund ihres modularen Angebots zunehmend wichtiger für die Finanzindustrie
- Banken wechseln nicht zu neuen Anbietern, weil es noch keine umfassende, sichere Alternative gibt zu den bewährten, gewachsenen Kernbankensysteme
- Für eine umfassende Universalbank (Firmenkunden, Privatkunden) reichen die neuen Systeme noch nicht aus
- Renovation bestehender Kernbanksystemen ist teurer als Neubau und grundlegende Prinzipien der Architektur werden sich ändern (z.B. zentrale Datenorganisation, verteilte Datenorganisation; Kundenzentrierte Architektur zu Service-orientierter Architektur)

Die oben genannten Hypothesen wurden nicht verworfen. Insbesondere die Hypothese, dass es noch keine umfassende, sichere Alternative zu den bewährten, gewachsenen Kernbanksystemen gibt, ist nach den Fachvorträgen erhärtet. Unabhängig davon kann aber gesagt werden, dass die Modularität im Kernbankenkontext zunimmt.

B. INNOVATIVE FINTECHS – FOKUS ECOSYSTEME

Folgende Hypothesen wurden diskutiert.

Gelungene Customer Experience – bspw. durch embedded Finance oder integrierte Services – sind ein Treiber des Open Banking.

- Relevante Innovationen entwickeln sich ausserhalb der Banken – Banken müssen deshalb grundsätzlich ihre Kultur transformieren
- Eine einfache Übernahme der Ideen durch Kauf der FinTechs reicht nicht aus
- Embedded Finance wird vermehrt von Nicht-Banken angeboten (insbes. im Zahlungsverkehrsbereich) – Voraussetzung ist bankübergreifende Einsetzbarkeit offener Kernbankensysteme

Hier ist der Fokus der Hypothesen zu korrigieren. SumUp bietet z.B. tendenziell eigene entwickelt Services an, die neben Payments auch Kredite umfassen. Die Partnerunternehmen sehen sich durchaus als Entwickler von innovativen Lösungen.

C. INNOVATIVE FINTECHS – FOKUS DATEN

Folgende Hypothesen wurden diskutiert.

- Das Selbstverständnis von Banken und die Regulierung verhindert die aktive Nutzung von Kundendaten
- Datenanonymisierung und –monetarisierung wird ein zusätzliches Geschäftsfeld für innovative Banken – am schnellsten im Bereich Nicht-Bankprodukte
- Die einzelne Bank verfügt über zu wenig Daten -
- Die Bereitschaft zum bankübergreifenden Einsatz von Daten ist nicht vorhanden
- Die Erfahrung im Umgang mit Daten fehlt in Banken - Banken müssen sich mit dem Thema strategisch auseinandersetzen

Die Teilnehmenden sind der Meinung, dass die Bedeutung von Daten immer wichtiger wird, auch im Kontext von Ecosystemen. Aktuell steht die Thematik aber noch ganz am Anfang und wird nur von wenigen Partnern im CC verfolgt. Monetarisierung von Daten wird – wenn überhaupt- im geschützten Umfeld der Banken realisiert (d.h. Daten werden nicht aus dem Haus gegeben, sondern es wird ein gezieltes Direktmarketing beim Bankkunden durchgeführt). Vorteil dabei sind, dass die Daten nicht veralten, aber auch nicht die Bank selbst verlassen.

D. NACHHALTIGKEIT

Folgende Hypothesen wurden diskutiert.

- Das Thema Nachhaltigkeit ist von Banken noch nicht verstanden – bisher werden eher Placebo-Übungen gemacht
- Die Analyse der Nachhaltigkeit wird auch als Vorwand um höhere Preise durchsetzen
- Nachhaltiges Banking müsste (aufgrund der Ressourcenschonung) günstiger sein
- Der Regulator ist in der Finanzindustrie in der EU der wesentliche Treiber und nicht die Wünsche der Kunden

Der Ansatz von C2C ist spannend und erlaubt es auch Unternehmen und MA intrinsisch zu motivieren. Wandel weg von der «Büßersmentalität» hin zu einer Aufbruchstimmung hin zu kreislaufgetriebenen Geschäftsmodellen. Problematisch ist, dass der Regulator zurzeit das Thema Nachhaltigkeit im Fokus hat. Es braucht einfach korrekte Preise, die auch externe Kosten berücksichtigen. Auch spannend wäre, diese neuen Bewertungskriterien bei Entscheidungen, z.B. bei Bewertung von Portfolios, zu berücksichtigen. Bisher gibt es keine Labels, die dies im Fokus haben.

E. GESAMTFAZIT

Durch alle Fachvorträge zieht sich ein roter Faden. Es ist im Bereich der Geschäftsmodelle ein Wandel zu beobachten. Es entstehen neue Konsum-, Delivery-, Umsatz- und Servicemodelle. Damit verbunden sind auch neue (Value based) Pricing-Modelle. Diese veränderten Leistungsversprechen bedeuten aber auch, dass ein kultureller Wandel in den Unternehmen notwendig wird (Stichwort Antifragilität s. Vortrag SumUp).

FinTechs können einerseits als Wettbewerber von Banken gesehen werden. Häufig bieten sie aber wertvolle Services an, die bisher von den Banken so für bestehende Kundengruppen nicht angeboten wurden (z.B. optiopay oder elinvar). Auf der anderen Seite entstehen Anbieter, die Services für Zielgruppen anbieten, die für die Banken aufgrund ihrer Grösse nicht attraktiv zu sein scheinen. Sum up ist dafür ein Beispiel. Analog zu Amazon werden konsequent aus der Bedürfnissicht der Kunden Services entwickelt, die häufig mehr als seine "klassische" Bankleistung umfassen (hier kommt zukünftig neben dem Zahlungsverkehr auch Microkredite zum Tragen).

Cradle-to-Cradle geht deutlich weiter als das bisherige Nachhaltigkeitskonzept: weg von einer Reduktion von Schadstoffen und anderem negative Impact hin zu einem positiven Impact, der bereits bei dem Design von Produkten und Services gedacht und umgesetzt wird. Dies bedeutet einen ecosystemrelevanten Impact, bspw. bei der Vorstellung von Häusern als "Rohstoffbanken".

III. Weiterführende Literatur

- Alle Präsentationen sind auf der Methodenhomepage des BEI im Bereich CC9/Innodays Berlin abrufbar.
[Competence Center 9 - BEI Methodenhomepage \(bei-sg.ch\)](#)
- Informationen zum Kernbankradar, welche das BEI ST. Gallen gemeinsam mit der Swisscom durchführt, sind hier zu finden:
[Studien & Medien | BEI – St. Gallen \(bei-sg.ch\)](#)
[Core Banking Radar | Swisscom](#)
- «Towards customer induced service orchestration»
[Towards customer-induced service orchestration - requirements for the next step of customer orientation | SpringerLink](#)

KONTAKT

**Business
Engineering
Institute
St. Gallen
(BEI)**

Das BEI unterstützt Unternehmen bei der digitalen Transformation und ist im deutschsprachigen Raum das führende Institut, das Forschung und Praxis verbindet. Es betreibt angewandte Forschung in Zusammenarbeit mit verschiedenen universitären Lehrstühlen und setzt die gewonnenen Ergebnisse prototypisch um. Das BEI orchestriert die Entwicklung von Ecosystemen mit seinen Praxispartnern und glaubt daran, dass innovative Geschäftsmodelle in branchenübergreifenden Netzwerken entstehen.

Ansprechpartner:

Thomas Zerndt
CEO

Dr. Stefanie Auge-Dickhut
Head CC Ecosystems

