



Ecosystems 2021 – was bringt die Zukunft? Gestaltung und Positionierung der Finanzindustrie

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	5
2. Einleitung	8
3. Struktur, Hypothesen und Zeitraum der Studie	10
4. Ergebnisse der Studie	13
5. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	39
Kontakte und Autoren	44
Literatur- und Interviewverzeichnis	46

Vorwort zur Studie

Ecosystems – das Schlagwort der Stunde – bieten neue Chancen, stellen aber auch neue Herausforderungen für die Finanzindustrie dar und gewinnen immer weiter an Relevanz. Ein sich wandelndes Geschäftsumfeld für Finanzdienstleister bringt Veränderungen des Konkurrenzverständnisses, Verbesserungen in der Serviceerbringung für den Kunden und die Kooperation von mitunter branchenfremden Unternehmen mittels Systemunterstützung und neuer Technologien. Alle Entwicklungen weisen deutlich in Richtung zunehmender Vernetzung, wo Services künftig mehr im Netzwerk erbracht und Teilnehmer nur noch begrenzt über herkömmliche Verträge steuerbar sein werden. Neue Kollaborationsformen und Technologien schliessen häufig den Einsatz von Plattformen mit ein. Finanzdienstleister werden lernen müssen, ihren «sweet spot» im Ecosystem zu finden, ihre eigenen Stärken noch mehr einzubringen und sich noch klarer zu positionieren.

Die vorliegende Studie thematisiert das Spannungsfeld zwischen einem sich wandelnden Geschäftsumfeld mit zunehmender Vernetzung durch Ecosystems sowie dem eigenen Unternehmen. Dabei möchten wir Finanzdienstleistern insbesondere eine Orientierung zu aktuellen Entwicklungen im Markt sowie möglicher künftiger Ausrichtungen zum Thema Ecosystems geben. Damit kann die vorliegende Studie als Grundlage für die eigene Standortbestimmung dienen und darüber hinaus Anregungen zur klareren Positionierung des eigenen Unternehmens in Ecosystems geben.

Wir sind überzeugt, dass Ihnen diese Studie wertvolle Denkanstösse und einen vertieften Einblick in die spannende Geschäftswelt von Ecosystems gibt und wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre.



Thomas Zerndt
CEO
Business Engineering Institute St. Gallen



Patrik Spiller
Partner, Leiter Monitor Deloitte Strategy Consulting
and Wealth Management Industry Deloitte

1. Zusammenfassung



Ecosystems und Interaktionen zwischen den relevanten Akteuren in der Finanzindustrie sind so alt wie die Finanzindustrie selbst, jedoch verändern sich zukünftig die Strukturen, Markttrollen, die Art der Zusammenarbeit und die Komplexität. Das Design von Ecosystems ist ein iterativer Prozess, wobei die Akteure so kombiniert werden, dass schliesslich für den Kunden ein überragender Nutzen entsteht. Dies stellt Finanzdienstleister vor fundamentale **strategische Herausforderungen**. Die vorliegende Studie setzt sich zum Ziel, wichtige Aspekte von Ecosystems zu beleuchten und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Sie basiert auf Ergebnissen einer **Umfrage** bei schweizerischen und deutschen Finanzdienstleistern, ergänzt durch ausgewählte Vertiefungsinterviews.



Ecosystems rund um die Themen **Wohnen, Vorsorge** und **Mobilität** wird eine besonders hohe Relevanz zugeschrieben, wobei für Finanzdienstleister derzeit noch die **operativen Herausforderungen** dominieren, während strategische Fragestellungen noch eher im Hintergrund stehen.



Studienteilnehmer orten zukünftig die grösste Marktmacht für Ecosystems bei **BigTechs** und gehen davon aus, dass die Grenzen zwischen Wettbewerbern verschwimmen werden. Insbesondere der von den Akteuren angestrebten **Positionierung** in Ecosystems kommt hohe strategische Bedeutung zu, wobei sich Finanzdienstleister ambivalent zeigen: Die von einer Mehrheit angestrebte führende Positionierung steht im Widerspruch zur verfügbaren Anzahl entsprechender Rollen – einfach ausgedrückt: Nicht alle werden eine führende Rolle einnehmen können, und viele werden sich als Nischen- oder Standardanbieter behaupten müssen. Ecosystems zwingen Finanzdienstleister sodann zu einer noch stärkeren Fokussierung auf die eigenen **Kernkompetenzen**.



Ecosystems werden die Systemanforderungen an die **IT** erhöhen, insbesondere in den Bereichen OpenAPI sowie Cloud- und Infrastrukturdienstleistungen. Vielversprechende **Technologien** zur erfolgreichen Kollaboration in Ecosystems sind Cloud-Lösungen, Blockchain, Internet of Things sowie Big-Data- und Analytics-Lösungen. Für viele Finanzdienstleister bedeutet dies einen signifikanten **Investitionsbedarf** – bei notwendiger Priorisierung knapper Ressourcen.



Die gemeinschaftliche Nutzung von **Daten** ist ein Beispiel einer Ausprägung eines Ecosystem zur Erbringung von Mehrwert. Finanzdienstleister sind heute jedoch mit der Weitergabe ihrer Kundendaten an Dritte noch sehr zurückhaltend, auch aus regulatorischen Gründen. In Ecosystems werden Finanzdienstleister diesbezüglich radikal umdenken müssen, um die kommerzielle Nutzung ihrer Kundendaten proaktiv voranzutreiben – das Einverständnis ihrer Endkunden vorausgesetzt.



Wichtigste **Mitarbeiterkompetenzen** in einem Ecosystem sind interdisziplinäre Handlungs- und Sozialkompetenzen. Finanzdienstleister werden die Ansätze ihrer Mitarbeiterführung in Richtung eines ganzheitlicheren Personalmanagements erweitern müssen, welches nebst fachlichen auch interdisziplinäre und soziale Kompetenzen gezielt fördert. Beispielsweise werden das Denken in komplexen Strukturen und Co-creation in Ecosystems deutlich an Wichtigkeit zunehmen.



Mit Blick auf die weiter zunehmende **Regulierungsdichte** in der Finanzindustrie stellt die vorliegende Studie fest, dass Ecosystems nicht durch Regulierung entstehen, wohl aber durch sie beeinflusst und gefördert werden.

Für Finanzdienstleister lassen sich die folgenden **Handlungsempfehlungen** ableiten:

- **Ecosystem-Strategie** iterativ definieren unter frühzeitigem Einbezug der Stakeholder und der Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der Regulation.
- Kernaspekte der **Ecosystem-Ausgestaltung** definieren.
- **Transformationsschritte** planen und initialisieren.

Die erfolgreiche Teilnahme an einem Ecosystem bedingt für Finanzdienstleister zudem einen starken kulturellen Wandel in Richtung **interdisziplinärem Denken** und gezielter Förderung der Mitarbeiter zu **sozial kompetentem Handeln**. Dazu ist ein neues Mindset an der Unternehmensspitze für eine kollaborative Zusammenarbeit mit anderen Firmen notwendig sowie Mut, bestehende Gewässer zu verlassen und neue Markttrollen einzunehmen.

Inwiefern Finanzdienstleister diese grossen, insbesondere auch kulturellen Herausforderungen meistern werden, um in Ecosystems erfolgreich zu agieren, wird sich in naher Zukunft weisen.

2. Einleitung

Unter Ecosystems versteht man sich dynamisch entwickelnde Gemeinschaften verschiedener Akteure (z.B. Unternehmen, Konsumenten oder Institutionen), welche durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z.B. über eine Plattform) und durch Einhaltung gemeinsam vereinbarter Werte (Governance) Märkte bilden und in einem gemeinsamen Geschäftsmodell Mehrwert schaffen.¹

Das Denken in Ecosystems hat bereits in der Plattform-Economy zahlreiche Industrien umgewälzt.² So hat sich beispielsweise die Reisebranche in den letzten Jahrzehnten fundamental verändert: Von monolithischen Strukturen, die von vertikal integrierten Reiseveranstaltern dominiert waren, hin zu offenen Ecosystems mit gemeinsamer Infrastruktur (z.B. Plattformen), die sich ständig weiterentwickeln und immer neue Facetten annehmen. Statt traditioneller integrierter Wertschöpfungsketten bieten Unternehmen im digitalen Zeitalter ihre Produkte und Dienstleistungen zunehmend in Ecosystems an.³ Auch die Finanzindustrie und ihre Akteure erbringen ihre Dienstleistungen immer mehr in Ecosystems. Experten gehen davon aus, dass bis 2025 rund 30% der weltweiten Erträge der Finanzindustrie in branchenübergreifenden Ecosystems erwirtschaftet werden.⁴

Die Grenzen eines Ecosystem sind kontext-, ziel- und problemstellungsgesteuert und meistens nicht eindeutig abgrenzbar. Alle Akteure schaffen gemeinschaftlich Wert, wobei die gemeinschaftliche Wertschöpfung auf eine übergreifende Ziel- bzw. Problemstellung ausgerichtet ist, auf indirekten Netzwerkeffekten basiert und durch eine gemeinsame Sprache, Schnittstellen und Institutionen gesteuert wird.⁵

Für Finanzdienstleister stellt sich die Frage, ob und wie sie sich in neu entstehenden Ecosystems positionieren wollen und wie ein mögliches Produkt- und Dienstleistungsangebot ausgestaltet werden soll. Auf Prozessebene wird die Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette ein Thema sein, während im Bereich der IT-Systeme die Ausgestaltung und die Modularisierung der Kernsysteme erfolgsentscheidend sein werden. Ähnliche Themen sind auch auf Ebene der Ecosystems zu adressieren. Prozesse werden zwischen den verschiedenen Unternehmen kollaborativ bearbeitet, und es müssen die systemtechnischen

Voraussetzungen für einen unternehmensübergreifenden Austausch von Informationen und Daten gelegt werden.

Die Teilnahme an Ecosystems ist für Finanzdienstleister mit umfassenden Chancen verbunden: Stärkere Kundenbindung und Fokussierung, neue Formen der Erlösgenerierung, Einbindung spezialisierter Partner sowie die Aufteilung von Kosten. Allerdings sind auch signifikante Risiken zu berücksichtigen: Verlust der Kundenschnittstelle, Bedenken bezüglich Datensicherheit und des Teilens von wertvollen Daten, sinkende Margen, Kontrollverlust sowie Verlust der Markenidentität.

Die vorliegende Studie erörtert folgende Kernfragen:

- Welche **Ecosystems** werden sich in Zukunft bilden, was sind mögliche Mechanismen der Kollaboration, und wie verläuft der Datenaustausch zwischen den Partnern im Ecosystem?
- Wie können sich Finanzdienstleister in Ecosystems **positionieren**, und welchen Einfluss hat die Teilnahme im Ecosystem auf ihre zukünftigen Erlösmodelle, Unternehmensprozesse und auf die Systemtechnologie?
- Welchen Veränderungsbedarf gibt es bei der **Kundendatenhaltung**, und wie können sich Finanzdienstleister im Hinblick auf die Datenhoheit bei ihren jeweiligen Kundengruppen positionieren?
- Welchen Einfluss hat die Kollaboration im Ecosystem auf die **Führung** im Unternehmen, und wer «führt» das Ecosystem?

Die vorliegende Studie wurde von Deloitte Consulting AG Schweiz in Zusammenarbeit mit dem Business Engineering Institute St. Gallen durchgeführt.

¹ Burkhalter, M., 2018.

² Lewrick, M., 2018.

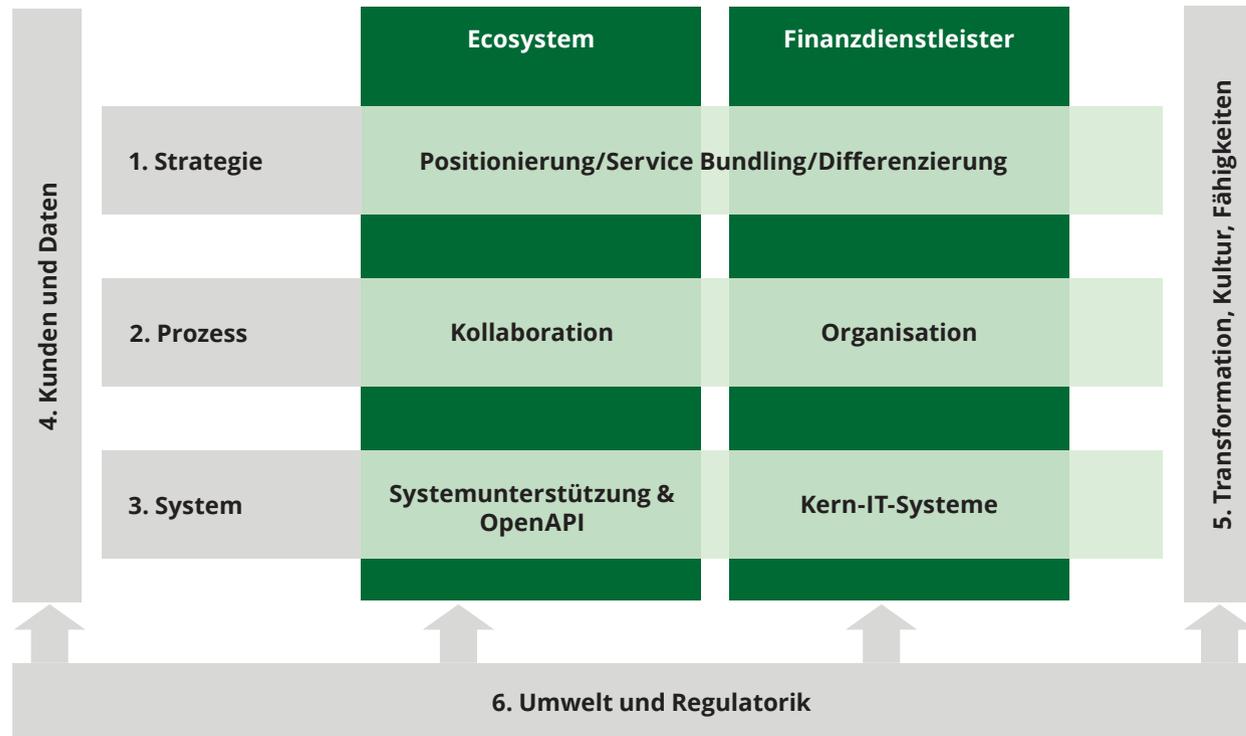
³ Deloitte Press, 2015.

⁴ Volkswirtschaft, 2018.

⁵ Betz, C., 2018.

3. Struktur, Hypothesen und Zeitraum der Studie

Abb. 1: Themenkomplexe der Studie⁶



Die vorliegende Studie beleuchtet sechs für Finanzdienstleister relevante Themenkomplexe entlang der nebenstehenden Struktur: Strategie, Prozess, System, Kunden und Daten, Transformation/Kultur/Fähigkeiten sowie Umwelt und Regulatorik.

Zur Bearbeitung dieser sechs Themenkomplexe werden nachfolgend sechs Hypothesen aufgestellt, welche in der vorliegenden Studie anhand der Umfrageergebnisse validiert werden.

⁶ Auge-Dickhut, S., & Zerndt, T., 2018

Abb. 2: Hypothesen, welche durch die Studie validiert werden



Ein Schlusskapitel fasst die wesentlichen strategischen Herausforderungen und wichtigsten Handlungsempfehlungen zusammen.

Zeitraum und Teilnehmer

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf einer Onlineumfrage mit schweizerischen und deutschen Finanzdienstleistern (n=52), deren Ergebnisse durch ausgewählte Vertiefungsinterviews mit Vertretern aus der Finanzindustrie beider Länder validiert und erweitert wurden. Die Onlineumfrage fand im Zeitraum August bis Dezember 2018 statt und umfasste insgesamt 51 Fragen.

Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit dem Business Engineering Institute (BEI) St. Gallen erstellt. Auswertungen zu sämtlichen Fragen liegen elektronisch auf der Website <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/articles/ecosystems-2021-was-bringt-die-zukunft.html> zum Download bereit.

Drei Viertel der ausgewerteten Ergebnisse umfassen Rückmeldungen von Banken und Versicherungen, wovon über die Hälfte von regionalen und lokalen Finanzdienstleistern stammt. Weitere 14% der Studienteilnehmer sind IT-Infrastrukturanbieter. Rund 90% der an der Onlineumfrage beteiligten Vertreter sind als Mitglied der Geschäftsleitung, der Direktion oder im oberen Kader tätig.

4. Ergebnisse der Studie

In diesem Kapitel werden die zuvor aufgestellten sechs Hypothesen der Studie anhand der Umfrageergebnisse einzeln geprüft und im Ergebnis bestätigt, präzisiert oder verworfen. Der Aufbau des Kapitels folgt dabei den eingangs beschriebenen Themen: Strategie, Prozess, System, Kunden und Daten, Transformation/Kultur/Fähigkeiten sowie Umwelt und Regulatorik. Im abschliessenden Kapitel 5 werden Schlussfolgerungen gezogen und konkrete Handlungsempfehlungen für Finanzdienstleister abgeleitet.



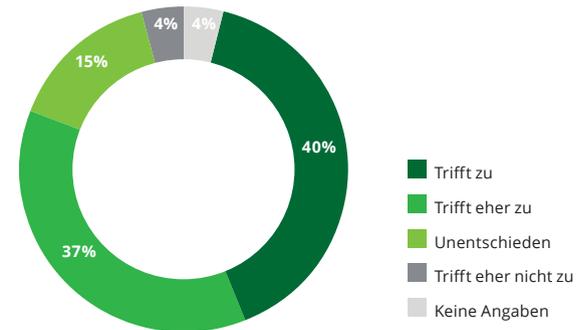
Hypothese 1: Der Stellenwert von kollaborativen Geschäftsmodellen (Ecosystems) für Finanzdienstleister wird zunehmen.

Handelt es sich bei Ecosystems nur um einen flüchtigen Trend oder wird diese Entwicklung einen nachhaltigen Einfluss auf die Geschäftsmodelle und die Strategie der Finanzdienstleister haben? Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Bedeutung von Ecosystems in Zukunft zunehmen wird und dass Finanzdienstleister eine klare Strategie definieren müssen, um sich erfolgreich für die Zukunft zu positionieren.

Ergebnis der Umfrage

77% der Studienteilnehmer sind der Ansicht, dass Ecosystems zukünftig eine hohe Bedeutung für das Wachstum ihres Unternehmens haben werden. Dies zeigt sich auch darin, dass über die Hälfte der Befragten im Rahmen der Umfrage angaben, bereits heute in Ecosystems aktiv Leistungen anzubieten. Drei Viertel der Studienteilnehmer gehen davon aus, innerhalb der nächsten drei Jahre aktiv in einem Ecosystem involviert zu sein.

Abb. 3: Strategie Unternehmen – Ecosystems werden zukünftig eine hohe Bedeutung bei der Umsetzung der Wachstums-Strategie haben



Insbesondere den Bereichen «Vorsorge», «Wohnen» und «Mobilität» wird von den Studienteilnehmern ein hohes Ecosystem-Potenzial beigemessen. Bestehende Strukturen in diesen Bereichen sind heute noch nicht sehr komplex und beschränken sich häufig auf die Möglichkeit, über Vergleichsportale (z.B. Comparis) massgeschneiderte Lösungen verschiedener Anbieter miteinander zu vergleichen und die passendsten Lösungen auszuwählen respektive über einen Anbieter zusammenstellen zu lassen (z.B. Moneypark).

Dennoch können in diesen Bereichen bereits heute erste Ansätze von Ecosystems beobachtet werden. So kombiniert beispielsweise das Onlineportal Homegate im Bereich «Wohnen» den Immobilienmarkt mit Möglichkeiten für Finanzierung (in Kooperation mit der Zürcher Kantonalbank) oder Umzug (in Kooperation mit der Umzugsplattform MOVU). Ein noch umfassenderes Ecosystem rund um den Bereich «Wohnen» könnte beispielsweise zusätzlich Versicherungen, Finanzplanung, Renovation, Smart Home oder auch Vorsorgelösungen beinhalten – alles massgeschneidert, individuell aufeinander abgestimmt und auf einer konsolidierten Plattform für den Endkunden einfach abrufbar. An diesem Beispiel zeigt sich, dass es gut möglich ist, dass bestehende Ecosystems künftig verschmelzen, wenn dies einem klaren Kundenbedürfnis entspricht (z.B. «Wohnen» und «Vorsorge»).

Vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität aufgrund steigender Spezialisierung und um Kundenbedürfnisse umfassender bedienen zu können, ist die gemeinsame Leistungserbringung in Netzwerken für Unternehmen überlebensnotwendig. Die nachfolgende Tabelle

gibt einen Überblick über bestehende Ecosystems in der Schweiz, in denen Teilnehmer der Umfrage Rollen einnehmen, sowie einen Ausblick, wohin sich diese möglicherweise entwickeln könnten.

Abb. 4: Bestehende Ecosystems und zukünftige Entwicklung

Bereich	Teilnehmer heute (beispielhaft)	Services heute (beispielhaft)	Mögliche neue Teilnehmer (beispielhaft)	Mögliche Services in Zukunft (beispielhaft)
Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> • Banken • Versicherer • Immobilienmarktplätze • Facility Manager • Umzugsdienstleister 	<ul style="list-style-type: none"> • Kauf / Verkauf / Vermietung • Finanzierung • Umzug • Gebäudeversicherung • Gebäudeunterhalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensionskassen • Generalunternehmer • Handwerker • Technologieunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-living und co-working • Umfassende Finanzplanung • Vorsorgelösungen • Bau und Renovation • Alternative Gebäudenutzung • Soziales Netzwerk
Vorsorge	<ul style="list-style-type: none"> • Pensionskassen • Versicherer und Makler • Banken • Unabhängige Vermögensverwalter 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Vorsorgeleistungen • Versicherungsleistungen • Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • BigTechs • FinTechs • Branchenfremde Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-to-peer Vorsorge • Umfassende Finanzplanung • Anlageberatung • Wohltätigkeit / Spenden • Alterswohnen
Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • SBB und öffentlicher Verkehr • Autohersteller • Autovermieter • Taxiunternehmen • Carsharing Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personen- und Gütertransport • Kauf / Verkauf / Vermietung • Kombinierte Mobilitätsangebote ("Park & Ride") 	<ul style="list-style-type: none"> • BigTechs • Technologieunternehmen • Branchenfremde Unternehmen • Banken 	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-to-peer sharing • Finanzierung • Versicherung • Konsumgüter und Lifestyle • Soziales Netzwerk
Konsum	<ul style="list-style-type: none"> • BigTechs • Onlinehändler • Warenhäuser/Supermärkte • Detail- und Fachhändler 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf von Konsumgütern 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologieunternehmen • Branchenfremde Unternehmen • Banken 	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-to-peer sharing • Finanzierung • Versicherung • Fremdwährungen • Wohltätigkeit / Spenden («Fairtrade») • Soziales Netzwerk
Service public	<ul style="list-style-type: none"> • Schweizerische Post • Swisscom • SBB und öffentlicher Verkehr • Schulen und Universitäten • Militär und Polizei 	<ul style="list-style-type: none"> • Postdienstleistungen • Telekommunikation • Personen- und Gütertransport • Bildung • Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • BigTechs • Technologieunternehmen • Branchenfremde Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Public-Private Partnerships • Weiterbildung • Übersetzung • Versicherung • Konsumgüter und Lifestyle • Soziales Netzwerk
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Arztpraxen • Spitäler und Kliniken • Versicherer 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsdienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • BigTechs • Technologieunternehmen • Hotels • Reisebüros/Veranstalter • Branchenfremde Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-to-peer healthcare • Wellness • Beratung (z.B. Fitness Tracking) • Weiterbildung • Umfassende Finanzberatung • Finanzierung • Soziales Netzwerk
Lifestyle	<ul style="list-style-type: none"> • Hotels • Reisebüros • Veranstalter 	<ul style="list-style-type: none"> • Freizeitdienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • BigTechs • Technologieunternehmen • Branchenfremde Unternehmen • Banken 	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-to-peer travel • Konsumgüter • Finanzierung • Versicherung • Fremdwährungen • Soziales Netzwerk • Peer-to-peer sharing

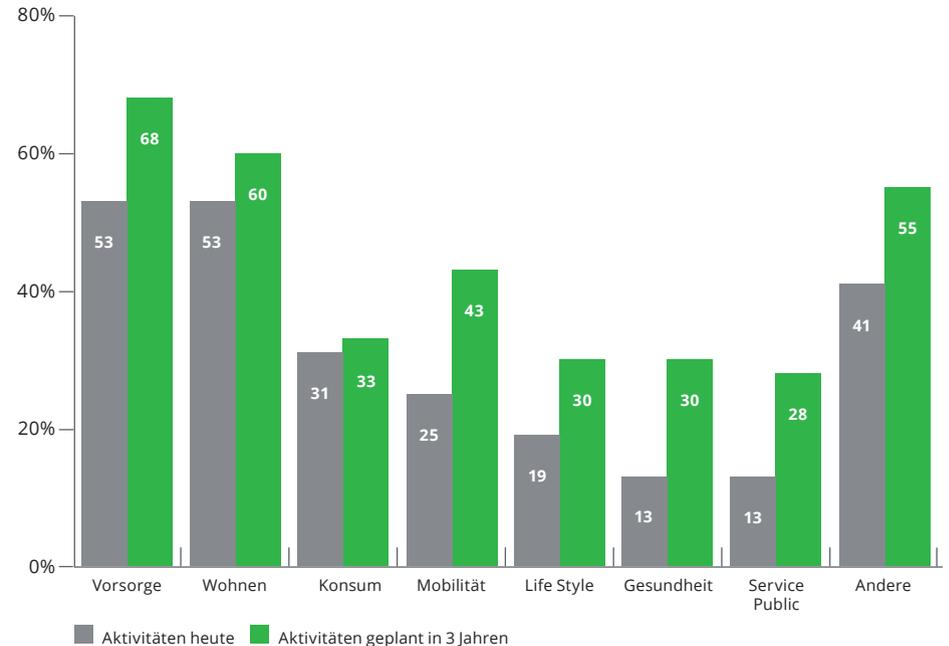
Mit Blick auf die Unternehmensstrategie erzielen bei Studienteilnehmern die Bereiche «Wohnen», «Vorsorge» und «Mobilität» die höchsten Werte bezüglich künftiger Aktivitäten. Dies deutet darauf hin, dass das erhebliche Verschmelzungspotenzial dieser Bereiche von vielen Studienteilnehmern bereits erkannt wurde. Ein Grossteil der befragten Studienteilnehmer erachtet ein Ecosystem zudem als industrieübergreifend, länderübergreifend sowie vielfältig und unabhängig.

66 Offene Ecosystems sind am besten dazu geeignet, ein aus Kundensicht optimales Angebot mit maximaler Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse zu schaffen. Dies erfordert eine innovative Denkweise und moderne Produkte und Services von allen Ecosystem-Teilnehmern. Es gilt gemeinsam mit Partnern flexible Angebote und Lösungen zu entwickeln.

Lukas Kots, Head of Private Customer Innovation & Transformation, Zurich Insurance Company

Für Finanzdienstleister bringt das erfolgreiche Wirtschaften in umfassenden Ecosystems erhebliche Herausforderungen. Die Komplexität der Handhabung der Schnittstellen und Kooperationen (86% «Trifft zu» und «Trifft eher zu»), die Datensicherheit (64%) sowie sinkende Margen (62%) werden von den Studienteilnehmern als grösste Herausforderungen eingestuft. Einer grösseren Abhängigkeit zu anderen Ecosystem-Teilnehmern (50%), der Gefahr der Kommodisierung (48%) oder dem Verlust der Markenidentität (44%) messen die Studienteilnehmer dagegen vergleichsweise weniger Bedeutung zu. Zur Wichtigkeit der Markenidentität ist ein Studienteilnehmer der Ansicht, dass selbst kleinere Nischenanbieter in Ecosystems sehr erfolgreich werden agieren können, wenn die Marke stark genug ist.

Abb. 5: Strategie Unternehmen – Positionierung heute und in Zukunft



Eher überraschend wird zudem die Gefahr des Verlustes der Kundenschnittstelle (46%) als offenbar nicht erheblich eingeschätzt. Dies bringt ein Studienteilnehmer wie folgt auf den Punkt: «Unser Ziel darf es nicht sein, den alten Buchhandel gegen Amazon zu verteidigen. Wir wollen für unsere Kunden das beste Erlebnis bieten und dürfen deshalb keine Angst haben, mit den Besten dieser Welt zu kooperieren.»

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Studienteilnehmer die operativen Herausforderungen insgesamt als schwieriger einschätzen als die strategischen Herausforderungen rund um das Geschäftsmodell. Die Entwicklung hin zu einem ausgereiften Ecosystem verläuft über verschiedene Maturitätsstufen. Inwiefern sich diese Beurteilung aufgrund der heute meist noch geringen Komplexität bestehender Ecosystems durch die Etablierung von komplexeren Strukturen verändern wird, wird sich in Zukunft weisen.

Abb. 6: Herausforderungen im Ecosystem

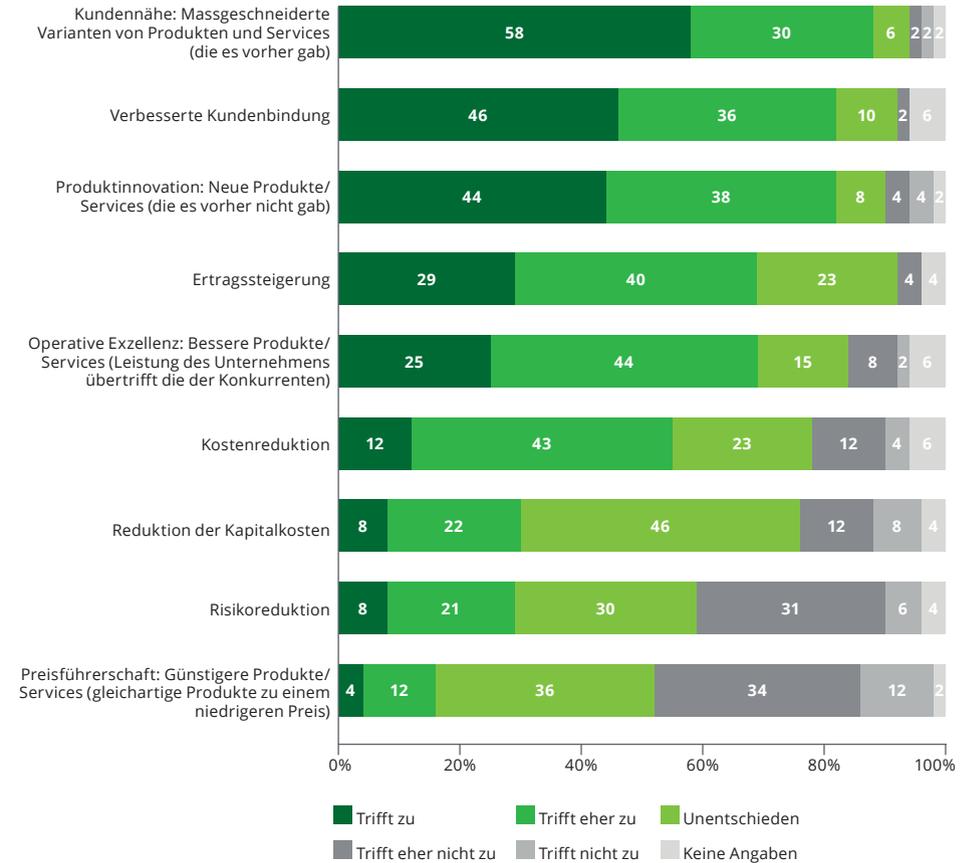


Die grössten Chancen aus der Nutzung von Ecosystems erwarten die Studienteilnehmer von der grösseren Kundennähe (88%), der verbesserten Kundenbindung (82%) sowie der Produktinnovation (82%). So sind beispielsweise neue Geschäftsmodelle bei der Beratung und der Finanzierung von Hypotheken entstanden, wie das Beispiel Moneypark verdeutlicht: Durch Zusammenarbeit von verschiedenen Unternehmen sowie der Nutzung vorhandener Daten ermöglicht Moneypark ein holistisches Kundenverständnis.

66 Gute Chancen haben regional ausgerichtete Ecosystems, wie beispielsweise solche mit Fokus auf Gemeinden oder Städte, da regionaler Leistungsbezug und regionale Verbundenheit weit verbreitet sind. Entsprechend können sich in diesen Ecosystems regionale Banken positionieren.

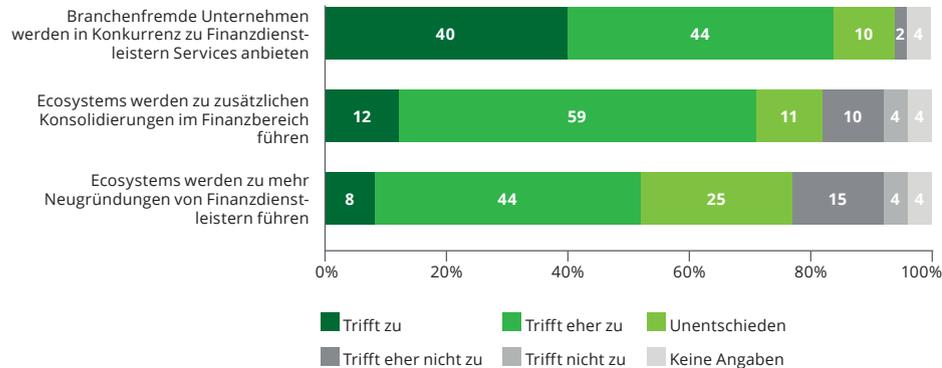
Dr. Oliver Kutsch, Head of Banking, Swisscom 99

Abb. 7: Chancen für Unternehmen im Kontext von Ecosystems



Eine Mehrheit der Studienteilnehmer ist schliesslich der Ansicht, dass branchenfremde Unternehmen in Konkurrenz zu Finanzdienstleistern Services anbieten werden (84%) und dass es durch Ecosystems zu einer weiteren Konsolidierung im Finanzsektor kommen wird (71%).

Abb. 8: Konsolidierung in Ecosystems



Unter dem Begriff «Allfinanz» wird im Rahmen dieser Studie die grundsätzliche Zusammenarbeit zwischen Banken und Versicherungen in Bezug auf Produkte, Kanäle oder Kunden verstanden. Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer geht davon aus, dass das Konzept von Allfinanz an Bedeutung gewinnen wird und dass Finanzdienstleister ihr Geschäftsmodell mithilfe von kollaborativen Infrastrukturen (z.B. Plattformen) diversifizieren werden. So zeigen die Beispiele PostFinance (Angebot von Autoversicherungen in Zusammenarbeit mit den Versicherungsanbietern TONI-Insurance und Munich Re) oder auch die zunehmende Vermittlung von Hypotheken durch Pensionskassen, dass Ecosystems neuen Anbietern den Eintritt in bestehende Märkte erleichtern können.

In vertiefenden Gesprächen mit ausgewählten Experten zeigte sich, dass sich zahlreiche Finanzdienstleister Gedanken machen, die über die reine Teilnahme an Ecosystems hinausgehen und sich intensiv mit dem Aufbau neuer Ecosystems beschäftigen.



Fazit: Hypothese 1 bestätigt

- ✓ Kollaborative Geschäftsmodelle in Form von Ecosystems sind bereits stark verbreitet und werden für Finanzdienstleister weiter an Bedeutung gewinnen – wobei sich der Finanzsektor weiter konsolidieren wird.
- ✓ Ecosystems rund um Wohnen, Vorsorge und Mobilität wird eine besonders hohe Relevanz zugeschrieben.
- ✓ Operative Herausforderungen dominieren – strategischen Herausforderungen wird derzeit noch vergleichsweise wenig Bedeutung beigemessen.



Hypothese 2: Der Wettbewerb um die Positionierung in Ecosystems wird in Anbetracht der zukünftigen Marktmacht von branchenfremden Akteuren und Eigenheiten von kollaborativen Prozessen in Ecosystems zunehmen.

Für die Teilnehmer eines Ecosystems ist es von zentraler Wichtigkeit zu bestimmen, wie sie mit ihrer angestrebten Positionierung in einem Ecosystem Mehrwert schaffen und was die Strategien und Voraussetzungen sind, um die angestrebte Positionierung zu erreichen. Dabei sind sowohl die gewählte Positionierung als auch die Zusammensetzung der Teilnehmer in einem Ecosystem für das Fortbestehen eines Ecosystem zentral.

Erfolgreiche Ecosystems zeichnen sich durch starke Anbieter in allen Positionierungen sowie eine ausgewogenen Balance der Anbieterzahl pro Positionierung aus. «Keystone», «Value Dominator» und «Physical Dominator» sind typischerweise Positionierungen, in denen nur wenige Anbieter in einem Ecosystem erfolgreich agieren können. Demgegenüber können viele Anbieter erfolgreich als Nischen- oder Standardanbieter tätig sein.

Abb. 9: Übersicht der Rollen im Ecosystem⁷

Positionierung	Beschreibung	Anzahl im Ecosystem	Beispiel
Keystone	Orchestrierung des Ecosystems mittels Bereitstellung der Referenzarchitektur und Etablierung einer Ecosystem-Governance sowie Einbindung von geeigneten Ecosystem-Partnern	Einer oder wenige	Amazon
Nischenanbieter	Differenzierung durch Fokus auf die Leistungserbringung spezialisierter Produkte/Services innerhalb eines Ecosystems	Viele	Wirecard
Value Dominator	Maximierung des Ertragsanteils für das eigene Unternehmen innerhalb eines Ecosystems	Wenige	Nespresso
Standardanbieter	Kostenführerschaft im Standardgeschäft (Massengüter)	Viele	State Street (asset servicing)
Physical Dominator	Internalisierung der Wertschöpfung mit dem Ziel einer grösstmöglichen Unabhängigkeit vom Ecosystem	Wenige	Migros

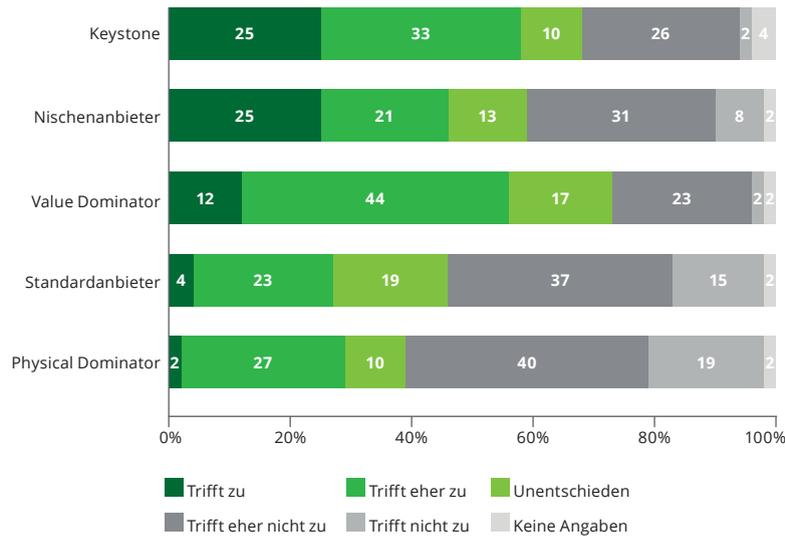
Je nach gewählter Positionierung sind unterschiedliche Fähigkeiten zentral. Beispielsweise ist für Keystoneunternehmen die Technologieführerschaft zentral, während beim Nischenanbieter die Fachkenntnisse in den Vordergrund rücken.

⁷ Harvard Business Review, 2004

Ergebnis der Umfrage

Die meisten Studienteilnehmer streben eine Positionierung als Keystone (58%) und Value Dominator (56%) an. Dies steht im Widerspruch zur Anzahl entsprechender Rollen, welche in einem Ecosystem überhaupt zur Verfügung stehen. Eine Positionierung als Nischenanbieter (46%), Physical Dominator (29%) oder Standardanbieter (27%) wird von den Studienteilnehmern weniger stark favorisiert.

Abb. 10: Strategie Unternehmen – Rolle im Ecosystem



Die zahlenmässige Begrenzung der Möglichkeit, eine Positionierung als Keystone einzunehmen, bestätigt auch eine kürzlich durchgeführte Studie mit 600 Teilnehmern durch das Massachusetts Institute of Technology, woraus hervorgeht, dass sich der Markt von Ecosystem-Orchestratoren bereits in einer Phase der Konsolidierung befindet.⁸ An dieser Stelle müssen deshalb die Umfrageergebnisse kritisch hinterfragt werden. Während sich eine grosse Mehrheit der Studienteilnehmer über die oben unter Hypothese 1 beschriebenen – von ihrer Natur her eher operativen – Herausforderungen Gedanken macht, sieht sich gleichzeitig auch eine Mehrheit der Studienteilnehmer in einer klar führenden Rolle in einem Ecosystem. Die strategische Stossrichtung eines Finanzdienstleisters in einem Ecosystem muss daher insbesondere auch mit den eigenen Fähigkeiten und Ressourcen in Einklang gebracht werden.

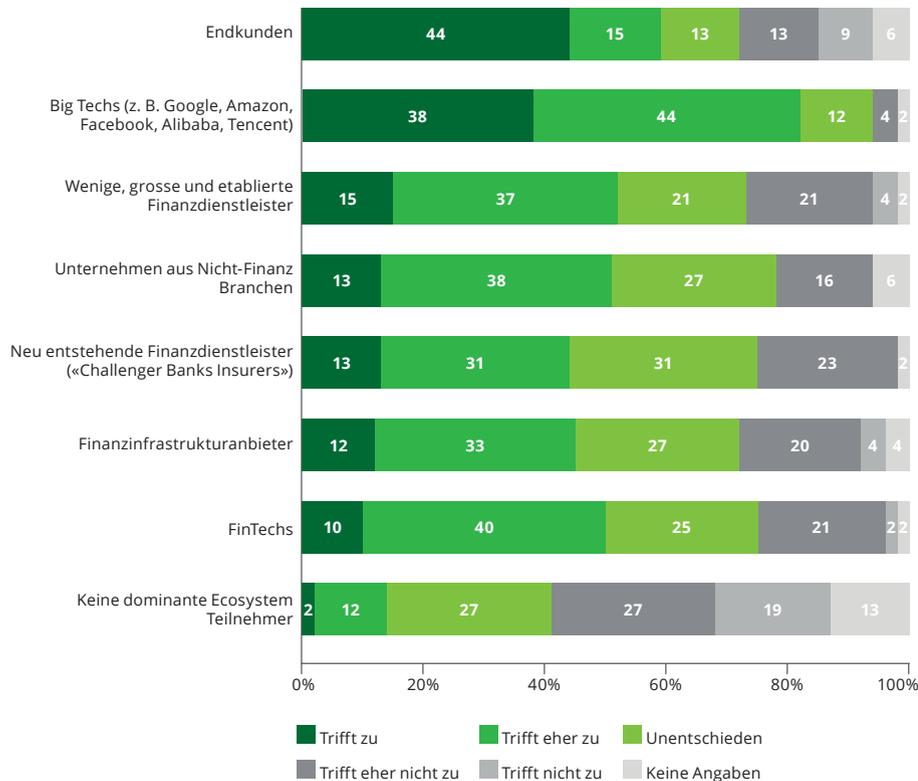
66 Der Kunde wird zur klar dominanten Kraft im Ecosystem werden. Während sich im Massengeschäft automatisierte Lösungen durchsetzen werden, verlangen komplexe, individualisierte Services nach einem Orchestrator im Ecosystem.

Dr. Urs Monstein, COO, VP Bank 99

⁸ CIO Suvery, 2017.

Die Festlegung der eigenen Positionierung im Ecosystem hängt jedoch nicht nur von den eigenen Fähigkeiten eines Finanzdienstleisters ab, sondern auch von dessen effektiver Marktmacht. Als Marktmacht bezeichnet man die Fähigkeit eines Marktteilnehmers, auf Produkte oder Dienstleistungen, Marktpreise oder andere Faktoren eines Ecosystems Einfluss nehmen zu können.

Abb. 11: Strategie Unternehmen – Wer wird höhere Marktmacht besitzen?



Die grosse Mehrheit der Studienteilnehmer ist der Ansicht, dass Ecosystems von Endkunden und BigTechs geprägt sein werden.

Finanzdienstleister werden nach Meinung der Befragten in Ecosystems verstärkt mit branchenfremden Unternehmen zusammenarbeiten.

Beispielsweise sind BigTechs, die starke Kundenbeziehungen und Kundenvertrauen sowie das notwendige technologische Wissen aufgebaut haben, besonders gut für die Orchestrierung im Ecosystem positioniert. Entsprechend wird mit 82% der Nennungen den BigTechs eine dominante Rolle in Ecosystems zugetraut, gefolgt von den Endkunden (59%). Die Vermutung liegt nahe, dass sich dieses Ergebnis durch Beobachtungen aus anderen Ecosystems erklären lässt (z.B. Reisebranche oder E-Commerce).

Die Marktmacht der verschiedenen Finanzdienstleister wird ähnlich, jedoch deutlich tiefer beurteilt: Nur rund die Hälfte der Studienteilnehmer spricht ihnen eine gewisse Marktmacht zu. Neu entstehenden Finanzdienstleistern wird eine geringere Marktmacht attestiert und dementsprechend eine weniger dominante Rolle in Ecosystems zugetraut. Daraus lässt sich ableiten, dass die Studienteilnehmer die Finanzbranche der Zukunft in Ecosystems sehen, die von grossen Technologiefirmen angeführt werden – ein klarer Gegensatz zur angestrebten führenden Positionierung der Studienteilnehmer, welche oben beschrieben wurde.

66 Hybride Beratungsformen für den Kunden werden zunehmen – die Kunden fordern vermehrt einen Mix aus technologischer und persönlicher Interaktion.
Dr. Oliver Kutsch, Head of Banking, Swisscom 99

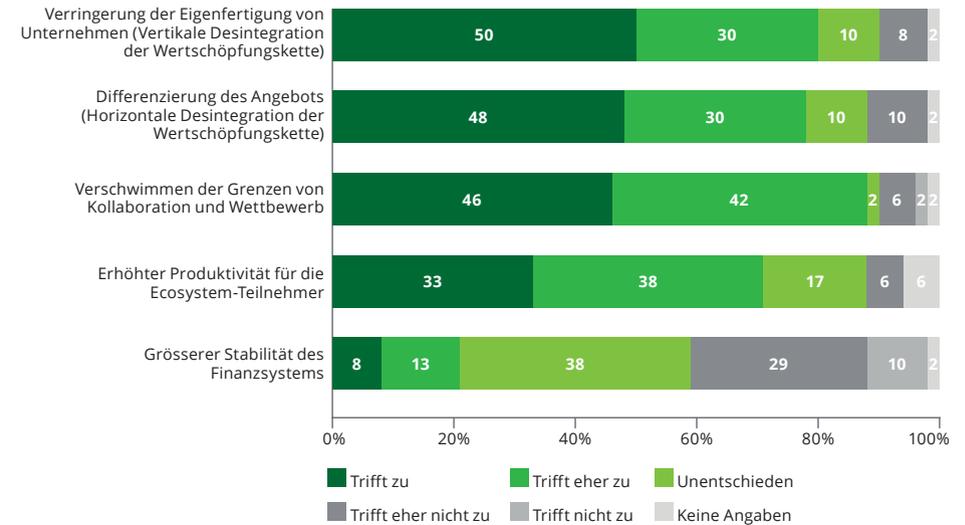
Finanzdienstleister müssen sich daher herausfordernden strategischen Fragen stellen:

- Sind die notwendigen **Fähigkeiten** vorhanden, um sich in Ecosystems hineinzudenken und sich darin wie gewünscht zu positionieren resp. um ein neues Ecosystem zu etablieren?
- Wie baut man gegebenenfalls heute fehlende Fähigkeiten auf?
- Wie gestaltet und testet man für die Zukunft angestrebte **Geschäftsmodelle** heute?
- Was sind die **Implikationen** resp. was sind die **Alternativen**, wenn die angestrebte Positionierung allenfalls nicht erreicht werden kann?

Die Folgen einer weiteren Verbreitung von Ecosystems sind signifikant. So ist ein Grossteil der Studienteilnehmer der Ansicht, dass die Entstehung von Ecosystems dazu führt, dass die Grenzen zwischen Partnern und Wettbewerbern verschwimmen werden (88%), dass sich der Eigenfertigungsanteil der Unternehmen verringern wird (80%), dass es zu einer horizontalen Desintegration/Spezialisierung kommen wird (78%) und dass die Produktivität der Ecosystem-Teilnehmer steigen wird (71%). Demgegenüber sind nur 21% der Studienteilnehmer der Ansicht, dass sich durch Ecosystems die Stabilität des Finanzsystems erhöhen wird.

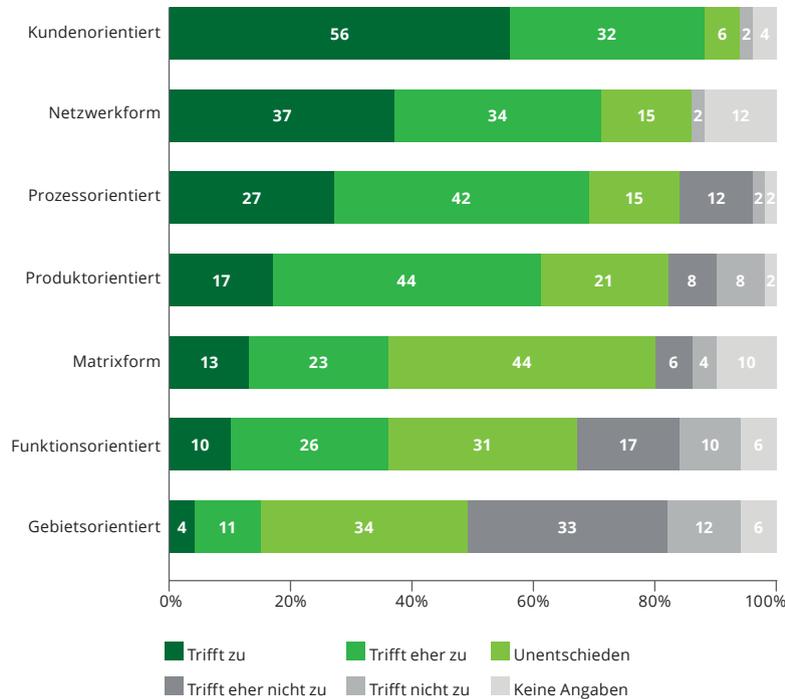
Das zunehmende Verschwimmen von Kollaboration und Wettbewerb führt dazu, dass Ecosystems sich laufend weiterentwickeln werden. Für Teilnehmer eines Ecosystems bedeutet dies, dass sie noch stärker als heute Klarheit bezüglich der eigenen Kernkompetenzen haben müssen. Dazu gehört auch der Aufbau fehlender, aber notwendiger Fähigkeiten und Erfahrung im Umgang mit erhöhter Komplexität. Um sich längerfristig erfolgreich differenzieren zu können, muss zudem die eigene Wertschöpfungskette laufend weiter optimiert werden. Teilnehmer, welche diese Bedingungen nicht erfüllen, werden vom Ecosystem mit der Zeit verdrängt respektive durch differenziertere oder effizientere Anbieter ersetzt. Dies gilt umso mehr, je dezentraler und offener Ecosystems ausgestaltet sind.

Abb. 12: Strategie Unternehmen – Die Entstehung von Ecosystems führt zu



Bezüglich Organisationsformen gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass diese insbesondere kundenorientiert (88%), netzwerkorientiert (71%) und prozessorientiert (69%) ausgestaltet werden.

Abb. 13: Ecosystems werden in Unternehmen folgende Organisationsform erfordern



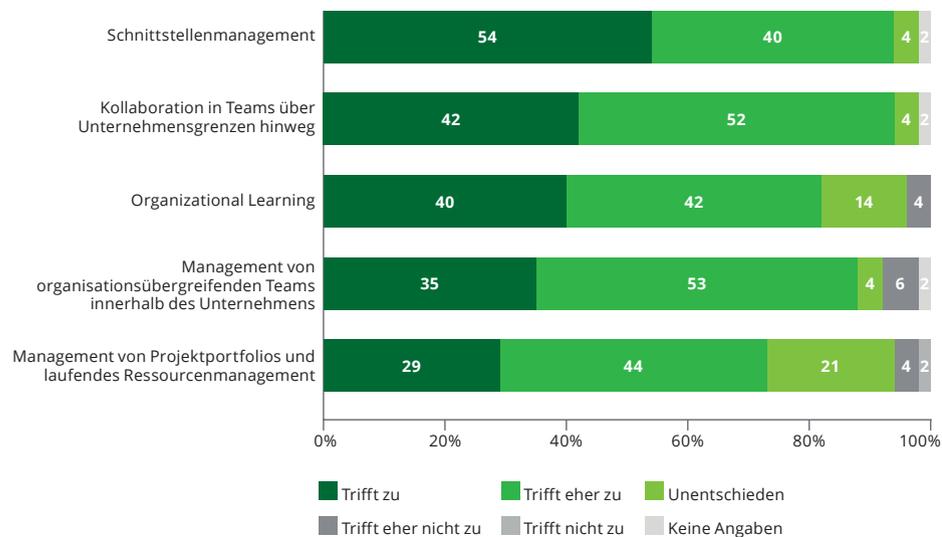
Ein Grossteil der Studienteilnehmer vertritt die Meinung, dass Geschäftsprozesse in einem Ecosystem von der starken Zusammenarbeit einzelner Unternehmen geprägt werden, was zu einer Angleichung der Geschäftsprozesse an einen Standardprozess führt. So erachten Studienteilnehmer die Standardisierung, die Digitalisierung und die Flexibilisierung der Geschäftsprozesse sowie ein vollständiges End-to-End Prozess-Redesign als notwendig. Ein Studienteilnehmer fasst prägnant zusammen: «In Ecosystems werden sich Standards noch stärker als heute durchsetzen.»

Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer vertritt die Ansicht, dass die Anpassung von Geschäftsprozessen für die erfolgreiche Teilnahme an einem Ecosystem zusätzlicher Ressourcen bedarf, beispielsweise für die verschiedenen Tätigkeiten des Managements eines Ecosystems.

66 Eine der grossen Herausforderung bei der Konzeption von Prozess- und IT-Abläufen besteht im End-to-End Design und der Sicherstellung der Usability.
Marianne Wildi, CEO, Hypothekbank Lenzburg 99

Die unternehmensübergreifende Kollaboration von Teams sowie die einfache Handhabung von Schnittstellen werden schliesslich von über 90% der Studienteilnehmer als notwendige Fähigkeiten erachtet, welche Unternehmen für die erfolgreiche Teilnahme an einem Ecosystem mitbringen sollten.

Abb. 14: Notwendiger Aufbau folgender Fähigkeiten im Unternehmen



Fazit: Hypothese 2 bestätigt

- ✓ Die richtige Positionierung ist entscheidend für die erfolgreiche Teilnahme an einem Ecosystem; diese hängt nicht alleine von den eigenen Fähigkeiten ab, sondern insbesondere auch von der effektiven Marktmacht – wobei branchenfremde Akteure an Marktmacht gewinnen werden.
- ✓ Die von einer Mehrheit angestrebte führende Positionierung in einem Ecosystem steht im Widerspruch zur verfügbaren Anzahl entsprechender Rollen; nicht alle werden eine führende Rolle einnehmen können, und viele werden sich als Nischen- oder Standardanbieter behaupten müssen.
- ✓ Ecosystems zwingen zu einer noch stärkeren Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen.



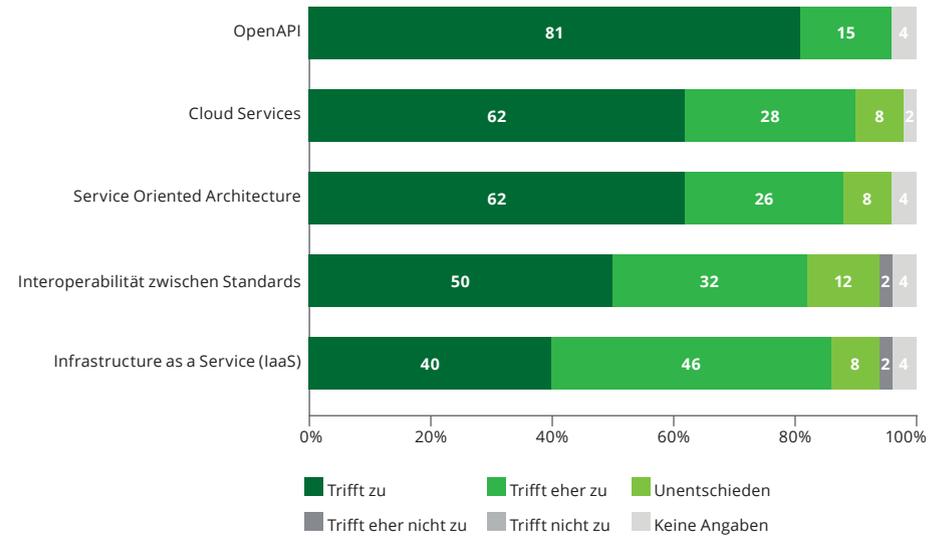
Hypothese 3: Das Funktionieren von Ecosystems wird durch offene Systemarchitekturen und kollaborative Prozesse gefördert.

Der allgemeine digitale Fortschritt und die Bereitstellung von Schnittstellen fördern die weitere Verbreitung von Ecosystems. Die grosse Mehrheit der Studienteilnehmer sieht die Standardisierung der Schnittstellen und die Nutzung von digitalen Plattformen (je 96%) als notwendige Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Ecosystems. 80% sind zudem der Ansicht, dass standardisierte Prozesse ebenfalls notwendig sind.

Daraus ergeben sich spezifische Anforderungen an die IT, wobei eine überwältigende Mehrheit (96%) OpenAPIs als ein Muss für die erfolgreiche Kollaboration in Ecosystems sieht. Als Beispiele an dieser Stelle seien drei internationale Bankengruppen genannt. Die Deutsche Bank stellt über ihr für Dritte zugängliches API-Programm (dbAPI) Entwicklern gezielt Werkzeuge, Informationen und Daten für die Entwicklung neuer digitaler Lösungen zur Verfügung. BBVA hat einen offenen API-Marktplatz eingerichtet, der interessierten Drittparteien (v.a. Entwicklern und kleineren Unternehmen) eine Plattform bietet, in der APIs aus der BBVA-Gruppe in einem «Testumfeld» unverbindlich validiert werden können. Die Bank DBS in Singapur bietet bereits ein fortgeschrittenes OpenAPIs-Konzept für die Anbindung anderer Dienstleister an.

Auch anderen IT-Konzepten, welche die Standardisierung fördern, wird hohe Bedeutung beigemessen, beispielsweise dem stetig wachsenden Anteil der Cloud-Dienstleistungen (90%), Infrastrukturdienstleistungen (86%) oder auch der Interoperabilität zwischen Standards (82%).

Abb. 15: Systeme – Grundanforderung an die IT



66 OpenAPIs werden in den kommenden Jahren immer wichtiger und sind der Schlüssel für den Zugang zu institutsübergreifenden Ecosystems sowie für die schnelle und dynamische Bereitstellung von Drittservices, um auch in Zukunft für die Kunden und Zielmärkte relevant zu bleiben.

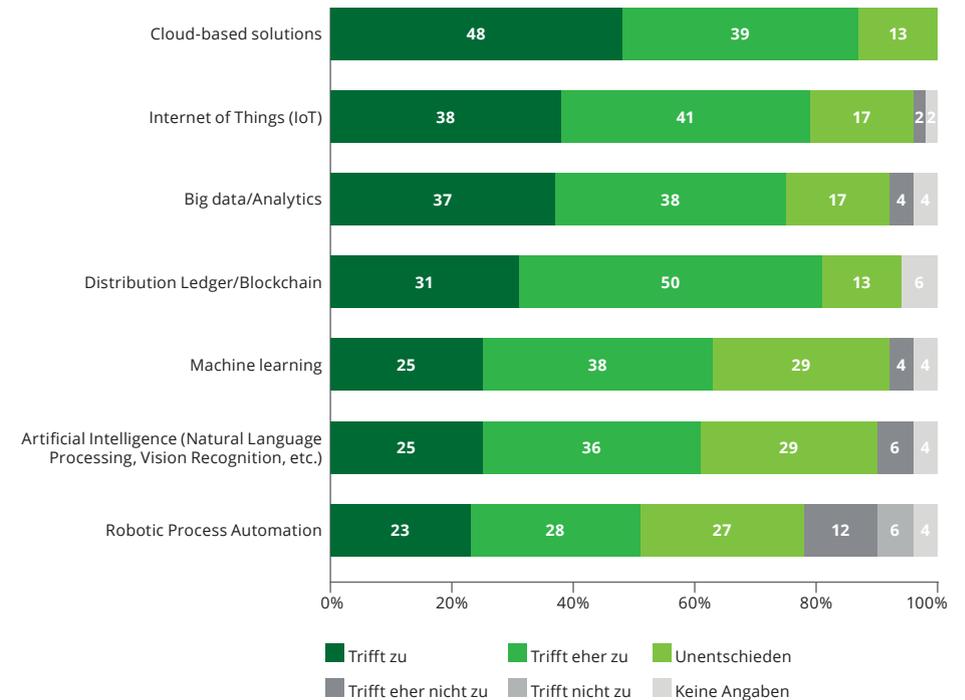
Marianne Wildi, CEO, Hypothekbank Lenzburg 99

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Kontext von Ecosystems erhöhte Anforderungen auf die IT zukommen werden: Sämtliche genannten Systemanforderungen werden von einer hohen Mehrheit der Studienteilnehmer als wichtig angesehen. In Anbetracht knapper IT-Budgets, oft eng dotierter personeller Ressourcen sowie unterschiedlich stark ausgeprägter Fähigkeiten in IT-Bereichen von Finanzdienstleistern stellt sich unweigerlich die Frage der Priorisierung der oben genannten Bereiche.

66 Die Nutzung von OpenAPI bietet neue Möglichkeiten einer flexiblen und schnellen Weiterentwicklung kollaborativer Geschäftsmodelle.
Jürg Hunziker, Group CEO, Avaloq 99

Nebst grundlegenden Systemvoraussetzungen wurden Studienteilnehmer auch nach konkreten Technologien befragt, welche die Kollaboration in Ecosystems vereinfachen können. Dabei zeigt sich, dass insbesondere Cloud-Lösungen (87%), Blockchain-Technologien (81%), Internet of Things (79%) sowie Big-Data- und Analytics-Lösungen (75%) als Haupttreiber für die erfolgreiche Kollaboration in Ecosystems gesehen werden. Entsprechend darf davon ausgegangen werden, dass diese Technologien in den nächsten Jahren weiter signifikant an Wichtigkeit gewinnen werden.

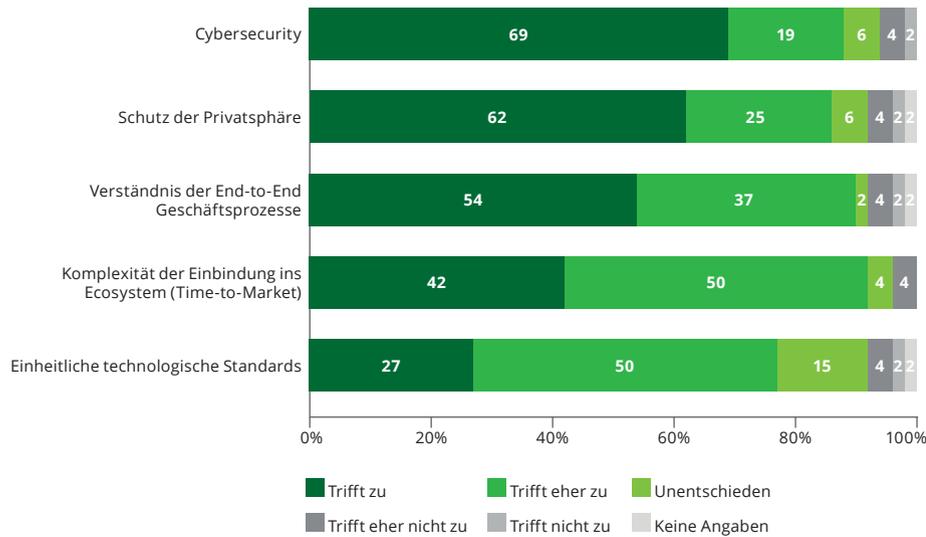
Abb. 16: Technologie – Was vereinfacht die Kollaboration in Ecosystems?



Als grösste IT-Herausforderung bei der Einbindung des eigenen Unternehmens an ein Ecosystem erachten die Studienteilnehmer die Komplexität der Einbindung (92%), das Verständnis des End-to-End-Geschäftsprozesses (91%), die Cybersecurity (88%) und den Schutz der Privatsphäre (87%). Der Schluss liegt nahe, dass insbesondere die Einwände rund um Datensicherheit auch mit zahlreichen Fällen von öffentlich bekannt gewordenen Datenlecks in Unternehmen zusammenhängen.

Für viele Finanzdienstleister dürfte auch diese Erkenntnis mit signifikantem Investitionsbedarf und gezielten Upgrades in die bestehende Technologie einhergehen, um sich in spezifischen Bereichen «fit» für Ecosystems zu machen resp. zumindest den technologischen Anschluss an wichtige Wettbewerber nicht zu verlieren.

Abb. 17: Systemsicht – Herausforderungen bei der Anbindung an Ecosysteme

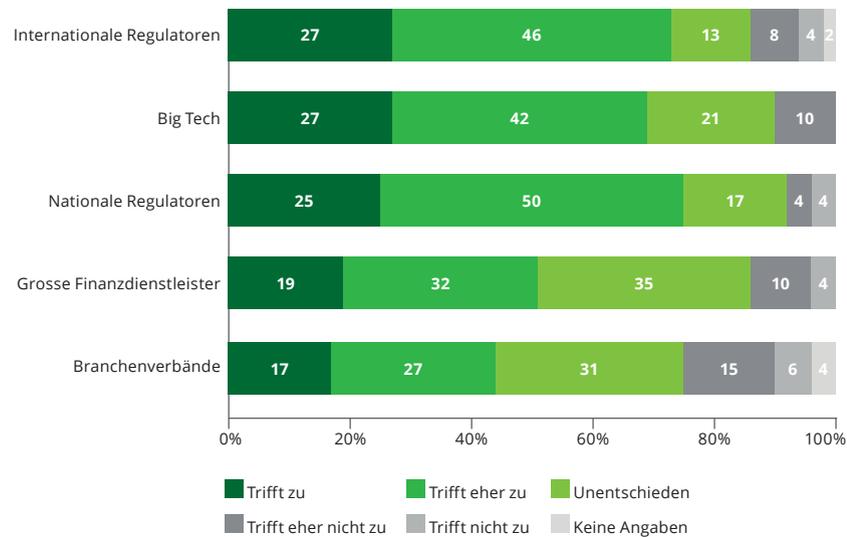


66 Man kann heute aus bestehenden Kompetenzen sehr schnell neue Lösungen bauen, Anbieter mit grosser Legacy haben signifikante Nachteile. Solch monolithische Unternehmen stehen vor grossen Herausforderungen und müssen sich modularisieren.

Jürg Hunziker, Group CEO, Avaloq **99**

Wird der Frage nachgegangen, welche Ecosystem-Teilnehmer die Standardisierung prägen, so erwarten die Studienteilnehmer, dass (nationale und internationale) Regulatoren sowie BigTechs diese am stärksten prägen werden. Demgegenüber wird traditionellen Branchenverbänden interessanterweise eine vergleichsweise geringere Einflussnahme auf die Festsetzung von Standards zugetraut.

Abb. 18: Technologie – Welche Anspruchsgruppe definiert die Standards



Dieses Umfrageergebnis dürfte auch die Tatsache widerspiegeln, dass umfassende Ecosystems zukünftig weder vor Branchen- noch vor Landesgrenzen haltmachen werden – womit traditionelle Branchenverbände bezüglich ihrer herkömmlichen Rolle als Setzer von Industriestandards in den Hintergrund gedrängt werden.



Fazit: Hypothese 3 bestätigt

- ✓ Ecosystems führen zu erhöhten Anforderungen an die IT, insbesondere in den Bereichen OpenAPI, Cloud-, Infrastrukturdienstleistungen sowie Cyber und Datensicherheit; wichtigste Technologien zur erfolgreichen Kollaboration in Ecosystems sind Cloud-Lösungen, Blockchain, Internet of Things sowie Big Data und Analytics; für viele Finanzdienstleister bedeutet das signifikanten Investitionsbedarf und Priorisierung knapper Ressourcen.
- ✓ Die Verwendung von technologischen Standards und Guidelines, bspw. im Umgang mit Daten, werden tendenziell eher von Regulatoren und Technologiefirmen vorangetrieben als von herkömmlichen Branchenverbänden.
- ✓ Digitale Plattformen mit standardisierten Schnittstellen unterstützen erfolgreiche Ecosystems.



Hypothese 4: Den für die Serviceerbringung in Ecosystems generierten Daten wird ein hohes Monetarisierungspotenzial zugeschrieben, und Ecosystems sind auf deren Austausch angewiesen. Allerdings sind Finanzdienstleister zurückhaltend im Austausch von Daten.

Die gemeinschaftliche Nutzung von Daten ist ein Beispiel einer Ausprägung eines Ecosystems. Diese umfassen neben allgemeinen Informationen zu Finanzprodukten auch persönliche Kundendaten (z.B. Stammdaten, Informationen aus dem CRM, Transaktions- und Bestandsdaten, Interesse etc.). Für die Identifikation von Kundenbedürfnissen und deren Monetarisierung mittels Marketing- und Vertriebsaktivitäten (z.B. Cross- und Up-Selling) ist die gezielte Nutzung dieser Kundendaten eine unabdingbare Voraussetzung. Auch von regulatorischer Seite wurde die korrekte und umfassende Erhebung von Kundendaten in den letzten Jahren stetig vorangetrieben (z.B. AIA, FATCA, MiFID II, FIDLEG, GDPR oder DSGVO)⁹. Um den gestiegenen regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden, haben viele Finanzdienstleister hohe Investitionen in ihre Compliance-Prozesse und die Validierung ihrer Kundenbeziehungen getätigt.

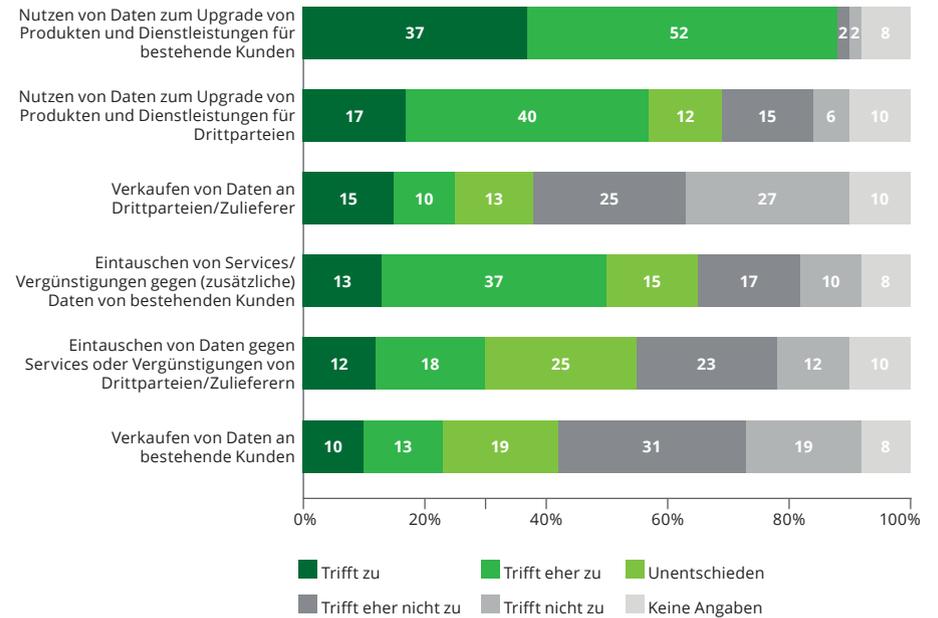
Datenmonetarisierungspotenzial

Die Umfrage verdeutlicht, dass Finanzdienstleister bei der Nutzung von Kundendaten bereits heute den Fokus auf die Verbesserung des Leistungsversprechens und des Produktangebots richten. So stimmt ein Grossteil der Studienteilnehmer (89%) darin überein, dass durch eine gemeinsame Nutzung von Daten ein Upgrade der Produkte und Dienstleistungen für bestehende Kunden erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang hebt eine Mehrheit der Studienteilnehmer (57%) auch die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen von Drittparteien hervor.

Auch das Eintauschen eigener Services oder Vergünstigungen gegen (zusätzliche) Daten von bestehenden Kunden kann sich die Hälfte (50%) der Finanzdienstleister vorstellen. Demgegenüber steht weniger als ein Drittel der Studienteilnehmer (30%) einem Verkauf von Daten an Drittparteien oder Zulieferer resp. einem Verkauf von Daten an bestehende Kunden (23%) positiv gegenüber.

⁹ AIA: Automatischer Informationsaustausch, FATCA: Foreign Account Tax Compliance Act, MiFID: Markets in Financial Instruments Directive, FIDLEG: Finanzdienstleistungsgesetz, GDPR: General Data Protection Regulation, DSGVO: Datenschutz-Gesetz.

Abb. 19: Kunden und Daten – Schwerpunkte Monetarisierungspotenzial



66 Es dreht sich Vieles um Kundendaten, aber liegt es tatsächlich im Interesse des Kunden, dass die Bank über sämtliche finanziellen Belange Bescheid weiss?
Marianne Wildi, CEO, Hypothekbank Lenzburg 99

Bemerkenswert scheint die Erkenntnis, dass weit über die Hälfte (73%) der Studienteilnehmer Bereitschaft zeigen, Kundendaten von anderen Unternehmen zu nutzen, sofern dies aus regulatorischer Sicht zulässig ist. Die Bereitschaft, eigene Kundendaten für die Nutzung durch andere Ecosystem-Teilnehmer bereitzustellen, ist hingegen weit geringer (30%). Dies kann auch darauf zurückgeführt werden, dass weniger als die Hälfte der Studienteilnehmer über ein Data-Governance-Modell verfügt resp. ausreichendes technisches Wissen vorweisen kann, um die vorhandenen Daten zu nutzen (Data Analytics). Dennoch beabsichtigt ein Grossteil der Studienteilnehmer (73%), datengetriebene Geschäftsmodelle im Rahmen von Ecosystems weiter zu prüfen.

Zusammengefasst zeigt das Umfrageergebnis einen zurückhaltenden und insbesondere gegenüber Dritten diskreten Umgang von Finanzdienstleistern mit Kundendaten. Finanzdienstleister sind sich diesen sehr vorsichtigen Umgang mit Kundendaten, auch aufgrund einer Vielzahl von Regulierungen und Gesetzen, seit jeher gewohnt. Umgekehrt möchten aber 73% der Studienteilnehmer von Kundendaten anderer Ecosystem-Teilnehmer profitieren.

Aus diesem Grund stellt sich an dieser Stelle die Frage, inwiefern die Studienteilnehmer tatsächlich bereit sind, an umfassenden Ecosystems als bedeutende Akteure zu partizipieren. Umfassende Ecosystems setzen eine enge Verzahnung resp. gegenseitige Integration von Kundendaten voraus – welche selbstverständlich auf dem Einverständnis der Endkunden basieren muss. Finanzdienstleister werden bezüglich ihrer Kundendaten radikal umdenken müssen, insbesondere im Umgang mit Dritten – wozu auch der Verkauf eigener Kundendaten zählt. Die nachfolgende Tabelle zeigt exemplarisch einige Beispiele von erfolgreicher kommerzieller Datennutzung.

Abb. 20: Beispiele von erfolgreicher kommerzieller Datennutzung

Akteur	Beispiele von erfolgreicher kommerzieller Datennutzung
PayPal (USA)	<ul style="list-style-type: none"> • (Entgeltliche und unentgeltliche) Weitergabe von personenbezogenen Daten an E-Commerce-Unternehmen und Plattformen, Finanzdienstleister, soziale Netzwerke und weitere Partnerunternehmen • Aktive Nutzung von Cookies, um den Nutzern individualisierte Werbung und massgeschneiderte Angebote anzuzeigen, die mit ihren Interessen übereinstimmen
Ant Financial/Alibaba (China)	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung eines Kredit-Scoring-Systems (Sesame Credit), welches aus den Transaktionsdaten auf Alibaba-Plattformen individuelle Kredit-Scores berechnet • Unentgeltliche Weitergabe der eigenen Kredit-Scores an Privatpersonen und Kleinunternehmen, die damit leichter Kredite beantragen können
Klarna (Schweden)	<ul style="list-style-type: none"> • Unentgeltliche Weitergabe von Kundendaten an E-Commerce-Unternehmen und Plattformen durch Kooperationen mit dem Ziel der gegenseitigen Verbesserung von Produkt- und Servicequalität • Eigene Durchführung von Bonitätsprüfungen anhand von Daten zum Zahlungsverhalten der Kunden (wobei die Ergebnisse der Bonitätsprüfungen zu einem späteren Zeitpunkt Dritten zur Verfügung gestellt werden könnten)
BigTechs (z.B. Google, Facebook, Amazon, Twitter) (USA)	<ul style="list-style-type: none"> • Wiedererkennen eines Besuchers von YouTube und gezieltes Einspielen von personalisierter Werbung • Peer-Group-gestütztes Hervorheben von Inhalten und Werbeangeboten bei Facebook, Amazon oder Twitter
E-Commerce-Plattformen (z.B. eBay) oder E-Payment-Anbieter (z.B. Google Pay, Apple Pay) (USA)	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf von Transaktionsdaten an Kreditinstitute, damit sich diese durch zusätzliche Datenpunkte ein vollständigeres Bild ihrer Kreditantragssteller machen können

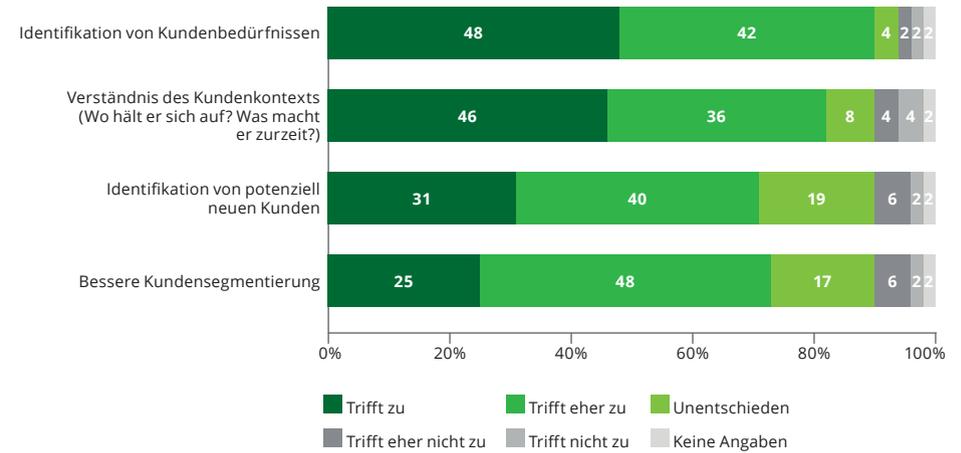
Die zunehmende Marktmacht von BigTechs verdeutlicht dabei die strategische Herausforderung für Finanzdienstleister: Bereits heute sind branchenfremde Unternehmen durch Verknüpfung von Informationen in der Lage, in ausgewählten Geschäftsbereichen Finanzdienstleister bei der Erkennung von Kundenbedürfnissen zu übertreffen. Als Folge davon streben heute zahlreiche Finanzdienstleister enge Partnerschaften mit branchenfremden Informationsanbietern an.¹⁰

Schliesslich kann davon ausgegangen werden, dass Dienstleistungs- und Produkteigenschaften, die den Kunden in den Mittelpunkt stellen und heute noch als innovativ gelten, in den kommenden Jahren rasch zum Standard werden dürften. Dazu gehören beispielsweise Peer-to-Peer-Kredite oder hybride Robo-Advisor, welche neuste Technologien gezielt mit menschlicher Interaktion verbinden und damit eine hervorragende «Customer Experience» und letztlich Kundenloyalität schaffen, oder auch innovatives Kreditrisikomanagement, welches eine Vielzahl neuer Datenpunkte nutzt und damit weit über das klassische Kredit-Scoring hinausgeht. In diesem Sinne kann die konkrete Ausgestaltung eines Ecosystems als konsequente Fortführung der «Customer Experience» gesehen werden, wie es ein Studienteilnehmer prägnant zusammenfasst.

Mehrwert Kundendaten

Für eine grosse Mehrheit der Studienteilnehmer (90%) dienen Kundendaten im Ecosystem primär der Identifikation von Kundenbedürfnissen sowie dem allgemeinen Verständnis des Kundenkontexts (82%). Doch auch der besseren Kundensegmentierung (73%) oder der Identifikation neuer Kunden (71%) kommt hohe Bedeutung zu.

Abb. 21: Kunden und Daten – Mehrwert Kundendaten



66 Jene Finanzdienstleister, die zur Weiterentwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen auf die Daten und das geballte Wissen eines umfassenden Ecosystems zurückgreifen, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Patrick Farinato, Global Head Marketing and Communication, Vontobel **99**

¹⁰ Deloitte, 2017.

Der Kunde profitiert von Ecosystems laut Studienumfrage durch ganzheitlichen Service (92%), Personalisierung (88%), bessere Benutzerfreundlichkeit (85%) sowie effizientere Prozesse (81%) – jedoch nicht durch höhere Zuverlässigkeit oder tiefere Preise.

Regulierungen und Datenschutzgesetze können demgegenüber dazu führen, dass der unternehmensübergreifende Datenaustausch verhindert oder eingeschränkt wird. So werden Kreditinstitute auf gewisse Daten nur dann zugreifen können, wenn von Seiten des Kunden eine explizite Einwilligung vorliegt. Andererseits können Finanzdienstleister Partnerschaften mit relevanten Unternehmen eingehen und gegenseitig vereinbaren, dass die Datengewinnung und -nutzung für alle Parteien (inklusive Kunden) von Vorteil ist. Ein Beispiel hierfür ist der KMU-Kredit-Anbieter Kabbage, der standardisierte APIs von etablierten E-Commerce-Anbietern nutzt, um auf Transaktionsdaten von Drittparteien zuzugreifen und auf diese Weise Kredite optimal an KMUs zu vertreiben.

Abb. 22: Zusatznutzen für Kunden dank einer ganzheitlicheren Kundensicht

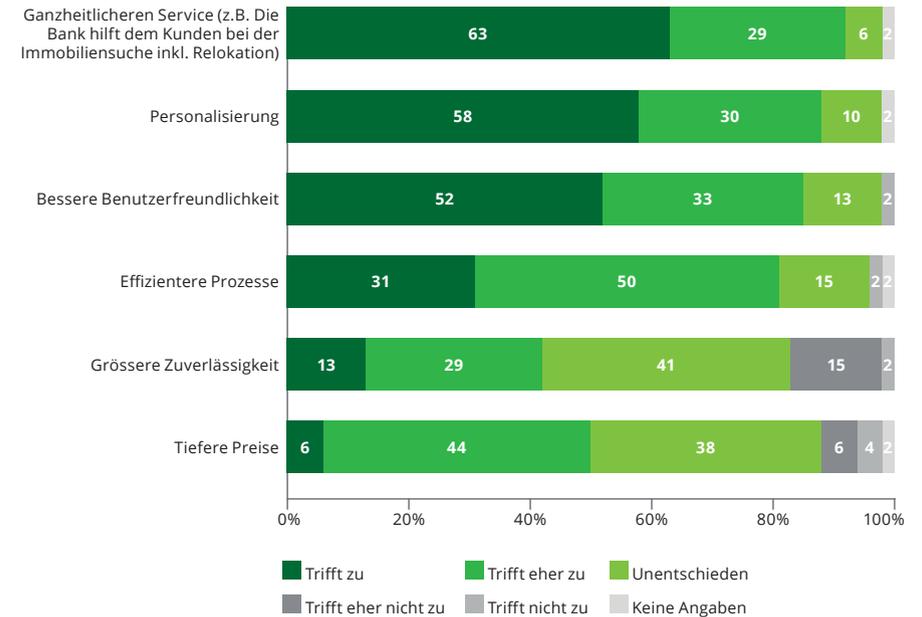
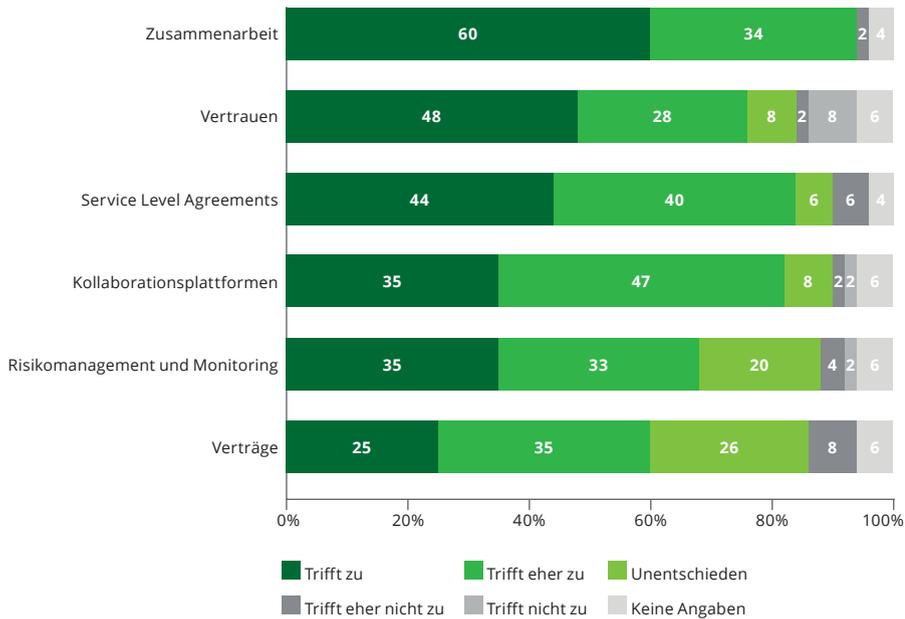


Abb. 23: Governance-Elemente, welche in Ecosystems an Bedeutung gewinnen



Fazit: Hypothese 4 bestätigt

- ✓ Die gemeinschaftliche Nutzung von Daten zur Erbringung von Mehrwert ist eine wesentliche Voraussetzung für das Agieren in Ecosystems.
- ✓ Finanzdienstleister nutzen Daten heute primär zur Verbesserung ihrer eigenen Produkte und Dienstleistungen – und sind gegenüber Dritten bezüglich Daten noch sehr zurückhaltend.
- ✓ In Ecosystems werden Finanzdienstleister radikal umdenken und ihre Fähigkeiten signifikant ausbauen müssen, um das Datenmonetarisierungspotenzial auszuschöpfen.

den Kunden einhergehen muss. Ein Finanzdienstleister kann nur dann glaubhaft als Problemlöser seiner Kunden auftreten, wenn es ihm gelingt, verschiedene Dienstleistungen nutzenbringend zusammenzuführen: «Wir werden zum Service-Aggregator für unsere Kunden.»

Über die Hälfte der Studienteilnehmer (61%) vertritt die Ansicht, dass die Kollaboration in einem Ecosystem nach einem zentralen Kernwertversprechen («Value Proposition») zu erfolgen hat. Dabei werden insbesondere die Grundprinzipien der Zusammenarbeit (94%), der Service Level Agreements (84%), der Nutzung von Kollaborationsplattformen (82%) sowie allgemein das Vertrauen (76%) hervorgehoben. Ein Studienteilnehmer erwähnt in diesem Zusammenhang, dass Erfolg oder Misserfolg eines Ecosystems wesentlich von der gegenseitigen Bereitschaft aller Teilnehmer abhängen wird, Kundendaten gemeinschaftlich zu nutzen: «Alles steht und fällt mit Daten.» Ein weiterer Studienteilnehmer ergänzt, dass die gemeinschaftliche Nutzung von Kundendaten in jedem Fall mit einem echten Mehrwert für



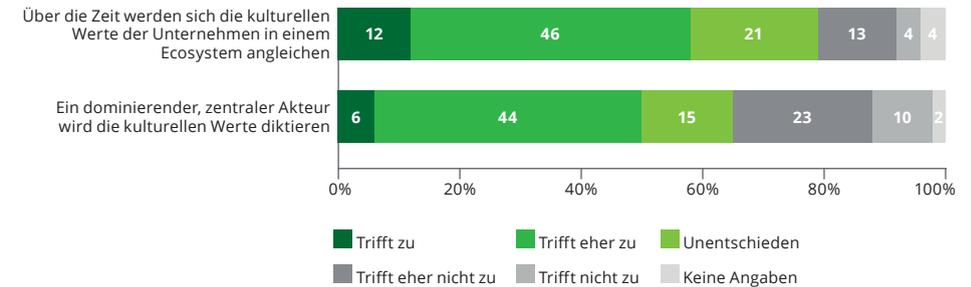
Hypothese 5: Für die erfolgreiche Teilnahme an Ecosystems rücken Fachkenntnisse der Mitarbeitenden in den Hintergrund, während andere Kompetenzen im Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden, beispielsweise interdisziplinäre Handlungs- und Sozialkompetenzen.

Die Kultur eines Ecosystems kann ein zentrales Element der Komplexitätsbewältigung sein. So kann eine starke Kultur die organisatorische Komplexität in einem Ecosystem reduzieren, indem sie einen Rahmen von Normen, Werten und Regeln schafft, der in der Summe die Unsicherheit für jeden Teilnehmer des Ecosystem reduziert. Die Folge ist ein homogeneres Grundverständnis sowie deckungsgleichere Verhaltensweisen der Teilnehmer dieses Ecosystems.

Ergebnis der Umfrage

Eine Mehrheit der Studienteilnehmer (58%) geht davon aus, dass eine Einbindung in ein Ecosystem auch eine Anpassung der jeweiligen Unternehmenskultur an das Ecosystem zur Folge haben kann. Die Hälfte der Studienteilnehmer (50%) ist der Ansicht, dass in einem Ecosystem ein zentraler Akteur die kulturellen Werte vorgeben wird, wodurch die übrigen Akteure zu einer Anpassung verleitet werden. Wenn Finanzdienstleister keine dominierende Rolle im Ecosystem als Orchestrator einnehmen werden, bedeutet dies, dass sie voraussichtlich die kulturellen Werte nicht massgeblich bestimmen werden. Sie müssen sich hingegen mit unterschiedlichen kulturellen Werten auseinandersetzen.

Abb. 24: Transformation Ecosystems – Entwicklung kultureller Werte



Mitarbeiterkompetenz und Unternehmensfähigkeiten als Voraussetzung

Wenn Unternehmen in ineinandergreifenden Wertschöpfungsketten operieren, sind Mitarbeiter typischerweise mit einer komplexen Anforderungsstruktur konfrontiert. Dabei rücken neben der rein fachlichen Dimension auch Qualifikationen in den Mittelpunkt, welche für stetige Innovation im Unternehmen und agile Anpassung an Marktrealitäten notwendig sind. Doch auch die klassischen sozialen Fähigkeiten («soft skills») spielen in einem interdisziplinären Ecosystem eine zentrale Rolle. Insgesamt werden sich die Anforderungen an die berufliche Qualifikation der Mitarbeiter in einem umfassenden Ecosystem stetig ändern. Dazu ist ein neues Mindset an der Unternehmensspitze für eine kollaborative Zusammenarbeit mit anderen Firmen notwendig sowie Mut, bestehende Gewässer zu verlassen und neue Marktrollen einzunehmen.

Ergebnis der Umfrage

Der überwältigende Teil der Studienteilnehmer hebt die hohe Bedeutung von interdisziplinären Handlungskompetenzen hervor (94%), gefolgt von Methodenkompetenzen (84%). Als etwas weniger wichtiger Punkt werden Sozialkompetenzen (75%) genannt, während Fachkompetenzen (61%) von deutlich weniger Studienteilnehmern als Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter gesehen werden.

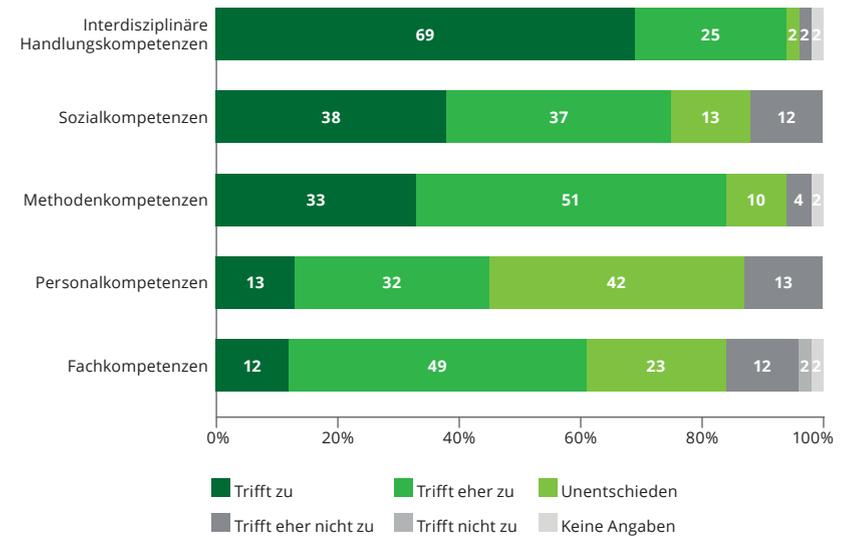
Dieses Umfrageergebnis deckt sich mit der allgemeinen Beobachtung sich wandelnder Anforderungen an Mitarbeiter in einer zunehmend digitalisierten Finanzindustrie, wo traditionelle Fachkompetenzen eher in den Hintergrund rücken resp. viele repetitive Tätigkeiten digital erledigt werden können, während interdisziplinäre und soziale Kompetenzen als eigentliche Kernkompetenzen menschlicher Ressourcen immer wichtiger werden. Für viele Finanzdienstleister bedeutet dies ein signifikantes Umdenken in der traditionellen Mitarbeiterführung und Weiterbildung, die heutzutage oft stark fachbezogen ist, während die gezielte Förderung interdisziplinärer und sozialer Kompetenzen noch nicht überall weit entwickelt ist.

66 Zur erfolgreichen Teilnahme an Ecosystems braucht es den gezielten Aufbau von Mitarbeiterkompetenzen rund um unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und Schnittstellenmanagement. Wichtig ist dabei, dass der damit zusammenhängende Kulturwandel an der Unternehmensspitze angestossen und gefördert wird.

Dr. Michael Eisenrauch, COO, Konzern, Basler Kantonalbank 99

Dennoch bleibt abschliessend festzuhalten, dass erfolgreiches Personalmanagement auch in umfassenden Ecosystems einen ganzheitlichen Mitarbeiterführungs- und -weiterbildungsansatz verfolgen wird. Interdisziplinäre und soziale Kompetenzen werden in der Tat zentral, doch auch in umfassenden Ecosystems und einer digitalen Arbeitswelt werden Finanzdienstleister auf spezifische Fachkenntnisse ihrer Mitarbeiter angewiesen sein.

Abb. 25: Transformation Unternehmen – Kompetenzen einzelner Mitarbeiter



Fazit: Hypothese 5 bestätigt

- ✓ Die Unternehmenskultur kann ein zentrales Element der Komplexitätsbewältigung in einem Ecosystem sein; viele Finanzdienstleister sehen sich bezüglich kultureller Werte eher im Gefolge von zentralen Akteuren in den verschiedenen Ecosystems.
- ✓ Wichtigste Mitarbeiterkompetenzen im Kontext von Ecosystems sind interdisziplinäre Handlungs- und Sozialkompetenzen.



Hypothese 6: Regulatorische Einflüsse besitzen das Potenzial, die Entwicklung von Ecosystems zu fördern, sind aber nicht die Haupttreiber für die Entstehung von Ecosystems.

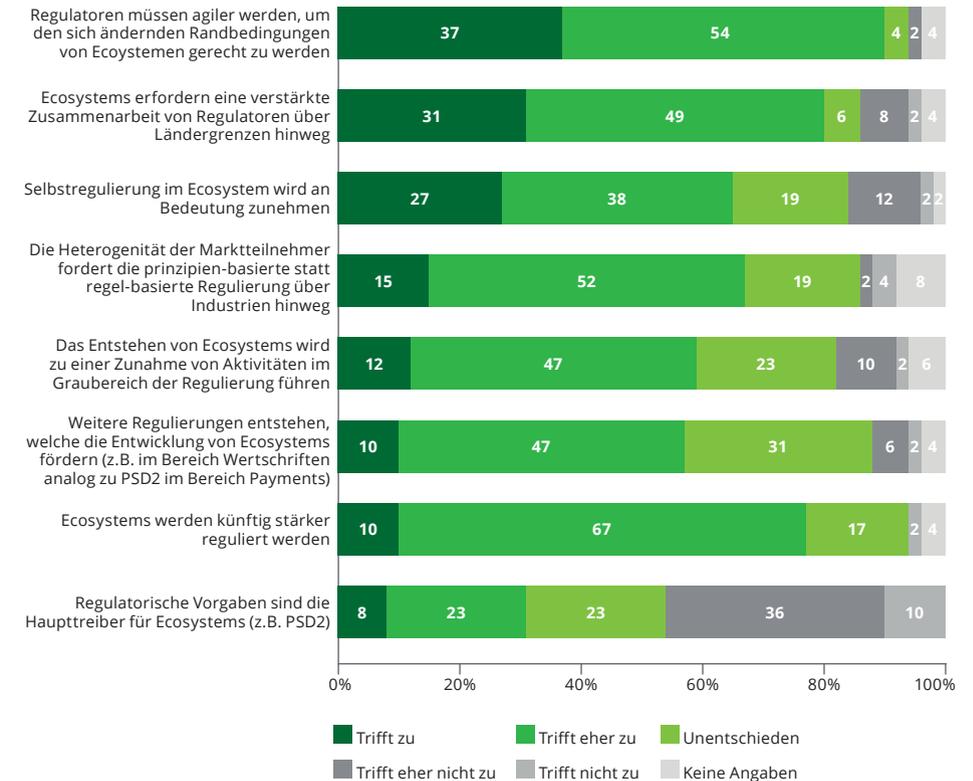
Die stärkere Regulierung von Finanzmärkten und Finanzdienstleistern im Nachgang zur Finanzkrise hat neben der Erhöhung der Sicherheit und der Stabilität des Systems an sich auch die Gewährleistung gerechter Wettbewerbsbedingungen zum Ziel («Level Playing Field»). In diesem Zusammenhang sollen einheitliche und länderübergreifende Standards, Transparenzpflichten und Verhaltensregeln nicht nur die Gefahr eines erneuten Marktversagens eindämmen und rechtliche Unsicherheiten reduzieren, sondern auch den Schutz der Endkunden stärken.

Ergebnis der Umfrage

In vertiefenden Gesprächen mit ausgewählten Experten zeigte sich, dass regulatorische Entwicklungen nicht als Haupttreiber für die Entstehung von Ecosystems, aber dennoch als entscheidend für die Weiterentwicklung bestehender Ecosystems gesehen werden. Insbesondere sehen Studienteilnehmer einen starken Einfluss derzeitiger regulatorischer Initiativen auf bereits bestehende Ecosystems – auch im Zuge einer stetig wachsenden Zahl von branchenfremden Unternehmen, die in bestehende Ecosystems der Finanzindustrie drängen. Durch regulatorische Initiativen können auch diese neuen Marktteilnehmer dem gleichen einheitlichen Regelwerk unterworfen werden, womit sich die Wettbewerbsintensität zugunsten der Endkunden erhöht.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer ist der Meinung, dass Regulatoren agiler werden müssen (91%), dass eine länderübergreifende Zusammenarbeit von Regulatoren (80%) begrüssenswert ist und dass Ecosystems stärker reguliert werden sollten (65%).

Abb. 26: Bedeutung regulatorischer Vorgaben



Aus europäischer Perspektive bewegt beispielsweise die EU-Direktive für den Zahlungsverkehr (PSD2) die Marktteilnehmer dazu, ihr Geschäftsmodell neu zu gestalten. Als Reaktion auf die technologischen Möglichkeiten zielt die EU-Direktive darauf ab, diesen Markt für branchenfremde Akteure zu öffnen für mehr Wettbewerb zum Wohle des Kunden. Das damit angestrebte umfassende Ecosystem sieht einheitliche Wettbewerbsbedingungen vor, die zu Innovationen im Zahlungsverkehr beitragen sollen, indem ein breiteres Spektrum von Akteuren in das Ecosystem miteinbezogen werden (z.B. FinTechs, Technologieunternehmen oder Einzelhändler).

66 Die Einführung von PSD2 hat uns ermöglicht, bestehende europäische Standards zu nutzen und den Aufbau eines Ecosystem frühzeitig anzugehen. Wir unterstützen aktiv die nationalen Initiativen, insbesondere diese des Common-API des SFTI.

Marianne Wildi, CEO, Hypothekbank Lenzburg 99

Während Regulatoren das Ziel verfolgen, Innovationen zu fördern, können regional unterschiedliche Regularien oft genau die gegenteilige Wirkung entfalten. Als Beispiel seien an dieser Stelle unterschiedliche, länderspezifische Interpretationen der Richtlinien zum Anlegerschutz im Rahmen von MiFID II genannt (z.B. bezüglich Offenlegung von Kosten im Rahmen einer Finanzmarkttransaktion). Aus diesem Grunde kommt der grenzüberschreitenden Regulierung der europäischen Finanzmärkte eine besondere Bedeutung zu. Entsprechend ist auch eine Mehrheit der Studienteilnehmer der Ansicht, dass die Regulierungskosten der Unternehmen weiter zunehmen werden. Für den Finanzplatz Schweiz sehen die Studienteilnehmer bezüglich bestehender Ecosystems nur bedingt einen Wettbewerbsvorteil. Die Übernahme von EU-Regulierungen wird zum Teil als notwendig erachtet, stellt aber ebenfalls nur bedingt einen Erfolgsfaktor für den Finanzplatz Schweiz dar.

66 Die Zunahme der Regulatorik schützt den Finanzplatz Schweiz kurzfristig, könnte hingegen die Weiterentwicklung des Finanzplatzes mittel- bis langfristig bremsen.

Dr. Urs Monstein, COO, VP Bank 99

Schliesslich zeigen Erfahrungen aus anderen Industrien, dass sich Ecosystems auch ohne regulatorischen Druck bilden und umfassend weiterentwickeln können – beispielsweise das digitale Ecosystem rund um Apple mit einer Grosszahl von App-Entwicklern, die unabhängig voneinander agieren.



Fazit: Hypothese 6 bestätigt

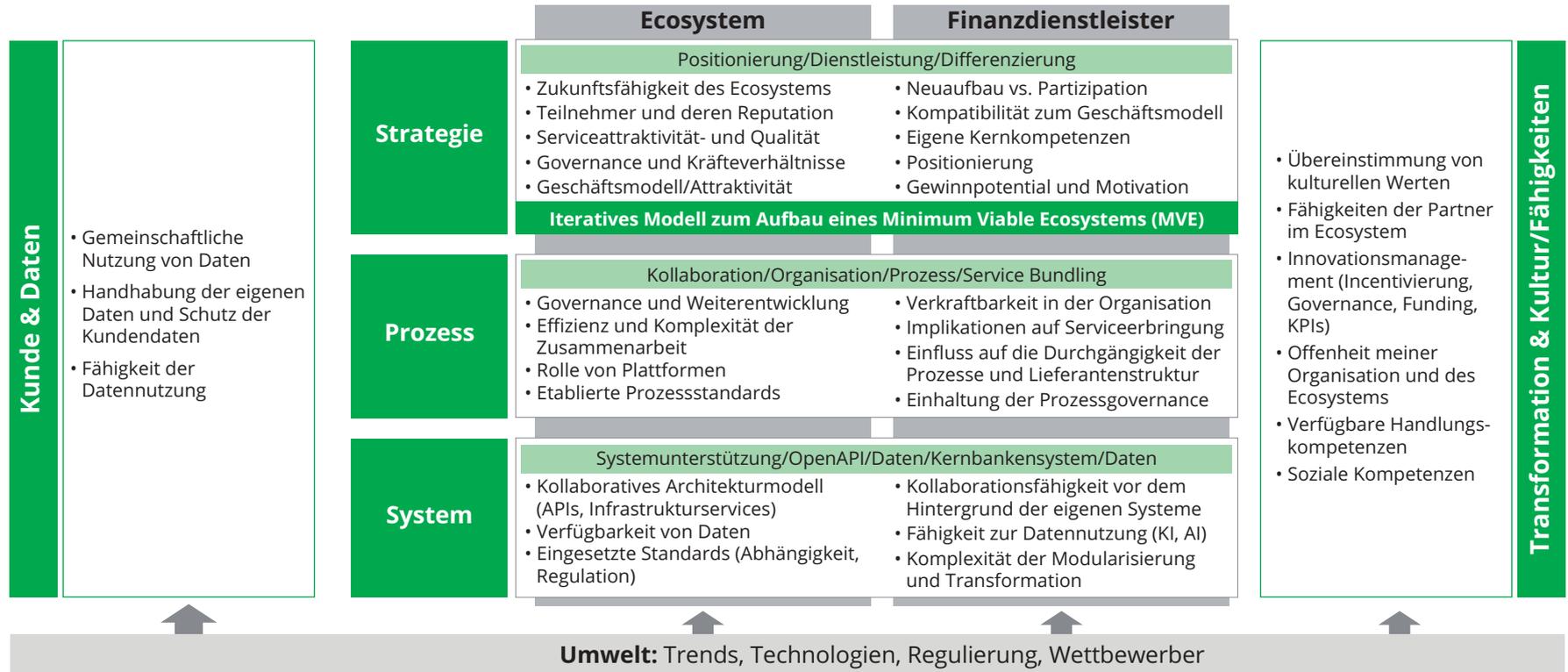
- ✓ Ecosystems entstehen nicht durch Regulierung – werden aber durch sie massgeblich beeinflusst.
- ✓ Regulierung kann Unternehmen motivieren, sich der kollaborativen Serviceerbringung im Ecosystem zu öffnen, und erhöht den Wert der integrierten Serviceerbringung aus Sicht des Endkunden.

5. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Ecosystems unter Beteiligung von Finanzunternehmen sind bereits heute eine Realität und dürften sich künftig rasant und immer umfassender weiterentwickeln. Die Autoren dieser Studie gehen zusammen mit der Mehrheit der Studienteilnehmer davon aus, dass vermehrt branchenfremde Unternehmen – insbesondere **BigTechs** – ihren direkten Zugang zu einer riesigen Anzahl Endkunden, ihren grossen Bekanntheitsgrad sowie ihre umfassenden Datenstämme dazu nutzen werden, mittels verschiedener Ecosystems vermehrt in die Finanzindustrie vorzudringen oder ihre bestehende Rolle darin weiter auszubauen. Dies stellt Finanzdienstleister vor fundamentale **strategische Herausforderungen**. Im Extremfall kann sogar die Daseinsberechtigung eines Finanzdienstleisters als solche in einem umfassenden Ecosystem infrage gestellt werden.

Die nachstehende Übersicht fasst ausgewählte Kernfragen zur Entwicklung von strategischen Optionen im **Spannungsfeld** von Ecosystem und Finanzdienstleister zusammen.

Abb. 27: Entscheidungsfelder für die strategische Positionierung und die Ausrichtung des Geschäfts- und Betriebsmodells von Finanzdienstleistern im Ecosystem



Für Finanzdienstleister bietet ein Strategieworkshop mit allen wichtigen Stakeholdern des Unternehmens Gelegenheit zur vertiefenden Diskussion dieser grundlegenden Fragen, die weitreichende strategische und operative Konsequenzen haben können.

Aus den in der oben stehenden Darstellung aufgeführten Kernfragen lassen sich konkrete **Handlungsempfehlungen** ableiten, anhand derer Finanzdienstleister ihre strategischen Herausforderungen bewältigen können und das Umfeld für eine erfolgreiche **Partizipation** oder den Aufbau eines **Ecosystem** schaffen können:

- **Ecosystem-Strategie** im Rahmen der regulatorischen Rahmenbedingungen definieren – an einem bestehenden Ecosystem partizipieren oder ein neues Ecosystem entwickeln.
- Kernaspekte der **Ecosystem-Ausgestaltung** definieren.
- **Transformationsschritte** planen und initialisieren.

Erster und vielleicht wichtigster Schritt wird sein, die eigene **Ecosystem-Strategie** zu definieren – wobei die regulatorischen Rahmenbedingungen als externes Faktum mitberücksichtigt werden müssen:

- Soll ein neues Ecosystem **aufgebaut** werden? Können bereits bestehende Ecosystem-Ansätze im eigenen Unternehmen ausgebaut werden? Oder soll an ein bestehendes externes Ecosystem angeknüpft werden? Entscheidet sich der Finanzdienstleister für den Aufbau eines neuen Ecosystem, bietet sich ein **iteratives Modell zum Aufbau eines Minimum Viable Ecosystem (MVE)** an, welches unten erläutert wird.
- Wie **kompatibel** ist die Partizipation an einem Ecosystem oder der Aufbau eines Ecosystems mit dem bestehenden Geschäftsmodell?
- Welche **Kernkompetenzen** besitzt das Unternehmen, auf die man bezüglich Ecosystems aufbauen kann? Daraus abgeleitet wird der Finanzdienstleister seine angestrebte **Positionierung** im Ecosystem definieren: Keystone, Nischenanbieter, Value Dominator, Standardanbieter oder Physical Dominator?
- Wie hoch ist das **Gewinnpotenzial** und daraus abgeleitet die eigene **Motivation**, die definierte Ecosystem-Strategie konsequent umzusetzen und am Markt zu verfolgen?

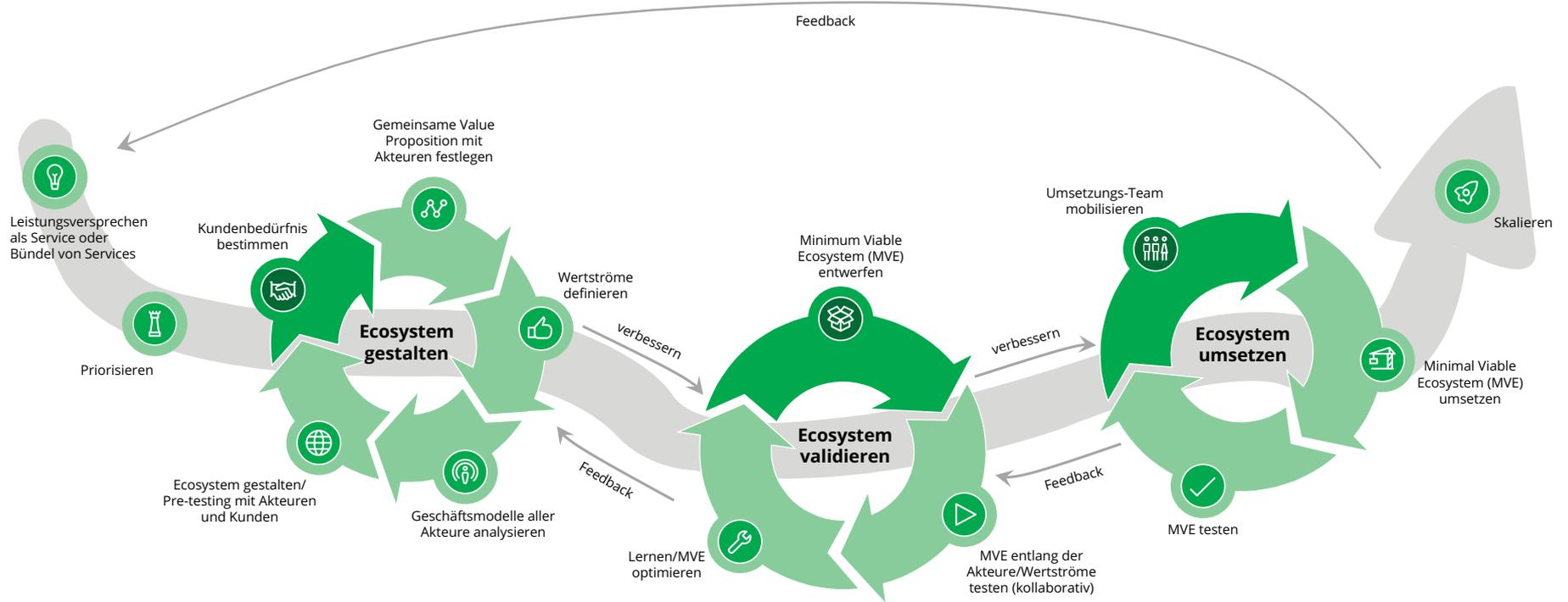
Erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen, dass der zentrale Ausgangspunkt für die Gestaltung eines **neuen Ecosystems** stets ein bestehendes Minimum Viable Product (MVP) ist, welches eng auf die Kunden und deren Bedürfnisse zugeschnitten ist. Daraus lässt sich ein sogenanntes **Minimum Viable Ecosystem (MVE)** definieren, mit klaren Zielsetzungen und einer effizienten Kollaboration. Das unten dargestellte iterative Modell stellt die notwendigen Schritte von der Ideenfindung bis hin zur Skalierung eines validierten Ecosystems dar. Essenziell ist dabei der **iterative Ansatz** der Umsetzung: Ein MVP wird anhand eines konkreten Kundenbedürfnisses in ein erstes Ecosystem eingebracht, indem verschiedene Akteure gemeinsam ein Wertversprechen für den Kunden definieren und dieses verfeinern. Anschliessend wird dieses erste Ecosystem mittels Prototypen getestet und **validiert**, bevor es in die eigentliche Umsetzung geht und zu einem MVE wird, wo für Kunden bereits konkreter Mehrwert geschaffen wird. Je nach Geschäftsmodell des Finanzdienstleisters wird ein MVE schliesslich mehr oder weniger **skaliert**.

Soll stattdessen an ein **bestehendes Ecosystem** angeknüpft werden, ist die Ecosystem-Gestaltung bereits in weiten Teilen vorgegeben (Prozess, System, Kunden und Daten) und muss deshalb insbesondere auf Verträglichkeit mit dem bestehenden Betriebsmodell sowie auf die Verfügbarkeit notwendiger Fähigkeiten hin untersucht werden.

Nebst der eigentlichen Ecosystem-Strategie wird ein Finanzdienstleister wesentliche operative Fragen beantworten müssen, insbesondere bezüglich **Prozessen, Systemen** sowie **Kunden** und **Daten**. Zur Implementierung der Gesamtstrategie sind sodann Fragen zur **Kultur** und zu den eigenen **Fähigkeiten** zu beantworten, insbesondere:

- Wie ist das Verständnis der zu verändernden **eigenen DNA** als Konsequenz der Angleichung von verschiedenen Kulturen bei der Teilnahme oder der Etablierung eines Ecosystems?
- Finanzdienstleister in Ecosystems müssen neue Akzente in der Mitarbeiterführung setzen und spezifische **Mitarbeiterkompetenzen** gezielt fördern. Welche Mitarbeiterkompetenzen sollen priorisiert werden: interdisziplinäre Handlungskompetenzen, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen oder Fachkompetenzen?

Abb. 28: Iteratives Modell zum Aufbau eines Minimum Viable Ecosystem (MVE)



Kontakt und Autoren Deloitte



Cyrill Kiefer
Partner
Banking Consulting Lead
+41 58 279 6920
cykiefer@deloitte.ch



Jan Seffinga
Partner
Banking Consulting
+41 58 279 6928
jseffinga@deloitte.ch



Patrik Spiller
Partner
Strategy & Analytics Lead
Wealth Management Industry Lead
+41 58 279 6805
pspiller@deloitte.ch



Martin Gertsch
Director
Deloitte Consulting
Strategy & Operations
+41 58 279 6244
mgertsch@deloitte.ch



Michael Lewrick
Director
Head Innovation Labs
Deloitte Strategy & Operations
+41 58 279 7509
mlewick@deloitte.ch



Dr. Christoph Künzle, CFA
Senior Manager
Monitor Deloitte
Strategy Consulting
+41 58 279 6809
ckuenzle@deloitte.ch



Dr. Stefan Bucherer
Senior Manager
Monitor Deloitte
Strategy Consulting
+41 58 279 6774
sbucherer@deloitte.ch



Soheil Modheji
Manager
Monitor Deloitte
Strategy Consulting
+41 58 279 7143
smodheji@deloitte.ch

Kontakt und Autoren Business Engineering Institute St. Gallen



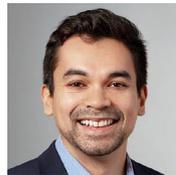
Thomas Zerndt
CEO
Business Engineering
Institute St. Gallen
+41 79 233 5883
thomas.zerndt@bei-sg.ch



Prof. Dr. Stefanie Auge-Dickhut
Head CC Ecosystems
Business Engineering
Institute St. Gallen
+41 79 619 1404
stefanie.auge-dickhut@bei-sg.ch



Christian Betz
Research Associate
Business Engineering
Institute St. Gallen
+41 76 539 2586
christian.betz@bei-sg.ch



Roger Heines
Research Associate
Business Engineering
Institute St. Gallen
+41 76 701 6697
roger.heines@bei-sg.ch

Literatur- und Interviewverzeichnis

Auge-Dickhut, S., & Zerndt, T. (2018). Konzept der Studie Ecosystem. *Competence Center Ecosystems 7, Workshop 6.*

Betz, C. (2018). Kollaboration im Ecosystem. *Competence Center Ecosystems 8, Preworkshop.*

Burkhalter, M. (2018). Geschäftsmodellierung im Ecosystem. *Competence Center Ecosystems 7, Workshop 7.*

CIO Survey (2017). *How CIOs are navigating uncertainty.*

Von <https://www.workday.com/en-us/forms/reports/cio-survey-2017-navigating-uncertainty.html> abgerufen.

Deloitte (2017). Über Fintech hinaus – acht disruptive Kräfte, die zu einer Schwerpunktverlagerung in der Wettbewerbslandschaft führen: eine Schweizer Perspektive.

Von <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/articles/beyond-fintech-pragmatic-assessment-disruptive-potential-financial-services.html> abgerufen.

Deloitte Press, (2015). *Business Ecosystems come of age.*

Von https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-Ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf abgerufen.

Harvard Business Review (2004). *Strategy as ecology.* Von <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology> abgerufen

Lewrick Michael, L. P. (2018). *The Design Thinking Playbook.* München: Vahlen Verlag.

Volkswirtschaft (2018). *Das Ende des Branchendenkens.* Von <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2018/06/gassmann-lingens-07-2018/> abgerufen.

Interviewverzeichnis

Übersicht der durchgeführten Vertiefungsinterviews zur Studie Ecosystems 2021

Name	Funktion und Unternehmen	Datum
Jürg Hunziker	Group CEO, Avaloq AG	13.12.2018
Lukas Kots	Head of Private Customer Innovation & Transformation, Zurich Insurance Company Ltd	25.01.2019
Patrick Farinato	Global Head Marketing and Communication, Bank Vontobel AG	28.01.2019
Dr. Oliver Kutsch	Head of Banking, Swisscom (Schweiz) AG	30.01.2019
Dr. Michael Eisenrauch	COO, Konzern, Basler Kantonalbank	31.01.2019
Dr. Urs Monstein	COO, VP Bank AG	01.02.2019
Stefan Mühlemann	CEO, Loanbox, Swiss FinTech AG	11.02.2019
Marianne Wildi	CEO, Hypothekarbank Lenzburg AG	15.02.2019



Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG und allfällige mitwirkende Parteien übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NWE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NWE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.