



Profitabilitätstreiber im Kartengeschäft

Auswahl und Diskussion strategischer Handlungsfelder

Berlin, 22. Juni 2021

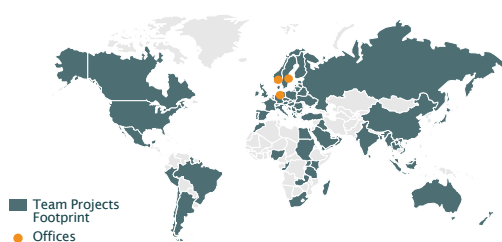
Arkwright

1

Arkwright ist eine Managementberatung mit über 20 Jahren Erfahrung im Payment und „Thought Leader“ aus der ersten „Cashless Society“ der Welt

Payment Profil Arkwright

BÜROS & PROJEKT FOOTPRINT



HAMBURG



OSLO



STOCKHOLM

Arkwright

ÜBERBLICK ARKWRIGHT

- Managementberatung mit **skandinavischen Wurzeln**
- Büros in **Oslo, Stockholm und Hamburg** (London und Dubai in Gründung)
- Fokus auf **Strategie, Effizienzsteigerung und M&A**
- Tiefes **Branchenverständnis** – insb. in den Bereichen Medien, Energie, Financial Services und Payments
- Aufbau **vertrauensvoller Kundenbeziehungen** durch einen partnerschaftlichen und ergebnisorientierten Beratungsansatz

KOMPETENZ IM PAYMENT

- Über 20 Jahre** Erfahrung in der **Paymentbranche**
- Verständnis der Geschäfts- & Betriebsmodelle entlang der **gesamten Wertschöpfungskette**
- „Thought Leader“ im Payment mit Footprint in der **weltweit ersten „Cashless Society“**
- Fünf Partner im Payment** – unterstützt durch ein leistungsfähiges Expertenteam

MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN

- Kunden- und kulturspezifischer Partner zur Lösung **strategischer Herausforderungen** sowie deren nahtloser Implementierung
- Hoher Impact** durch engen Einbezug erfahrener Kollegen und Industrieexperten in die operative Projektarbeit

22 June 2021 | 2

2

Hypothesen

Zur nachhaltigen Sicherung ihrer Profitabilität sollten Issuer die Themen „Sales Conversion“, „Consumer Finance“ und „plattformbasierte Ökosysteme“ auf die strategische Agenda setzen

Auswahl Profitabilitätstreiber

Erhebliche Wachstumspotentiale - sowohl für Neukunden, als auch Bestandskunden („kontextualisierter Vertrieb“)

Hohe Erlöspotentiale - bei Zunahme der Wettbewerbsintensität und neuen Produkthanforderungen

Substantielles Wertsteigerungspotential - zukunftsichere Positionierung für neue Geschäftsmodelle

Sales Conversion

Consumer Finance

Plattformbasierte Ökosysteme

Arkwright

Quelle: Arkwright

22 June 2021 | 3

3

Hypothesen

Nachfolgend werden diese drei Themen anhand von 6 Hypothesen betrachtet

Überblick Hypothesen

Sales Conversion

- 1 Die Spannweite in der Qualität von digitalen Antragsstrecken / Onboarding-Prozessen von Issuern und Retail-Banken ist extrem hoch. Outperformer besitzen einen **echten und erheblichen Differenzierungsvorteil** und können **den Produktabsatz erheblich steigern**
- 2 Outperformer erreichen ihre exzellente Position durch die übergreifende **Digitalisierung, Kundenzentrierung und Dynamisierung** des Antragsprozesses in Verbindung mit der Integration der laufenden Entwicklungen im Bereich **Identity / KYC**

Consumer Finance

- 3 Consumer Finance ist ein **hoch profitables Marktsegment** im Retail Banking. Der Wettbewerb für Issuer von (revolvierenden) Kreditkarten verschärft sich durch eine beschleunigte Zunahme an **neuen Services von etablierten und neuen Anbietern**
- 4 Issuer verfügen über ein **starkes „Right-to-Play“**. Neue Produkte dürfen nicht mehr aus der Produktperspektive (z.B. Revolving Card) gedacht werden, sondern müssen in eine **ganzheitliche „Shopping Journey“** eingebettet werden

Plattformbasierte Ökosysteme

- 5 **Wachstum und Wertsteigerung** von plattformbasierten Ökosystemen lag in den letzten Jahren **deutlich über dem Marktdurchschnitt** und haben selbst echte „Payment Heros“ deutlich überholt
- 6 Issuer (insb. PayFac/Acquiring-Issuer) sind gut positioniert, um an diesem Wachstum teilzuhaben, da plattformbasierte Ökosysteme mehrheitlich Retail-Payments erfordern. **Banken droht Relevanzverlust**, wenn sie keine Rolle für sich finden können

Arkwright

1) Definition Onboarding-Prozess: Gesamtprozess von der Kaufentscheidung bis zur ersten Nutzung eines Produktes, inkl. Datenerfassung, KYC, Scoring etc.
Quelle: Arkwright

22 June 2021 | 4

4

Hypothesen

Mit einer exzellenten „Sales Conversion“ können erhebliche Wachstumspotentiale erschlossen werden – sowohl für Neukunden, als auch Bestandskunden („kontextualisierter Vertrieb“)

Hypothesen „Sales Conversion“

Sales Conversion

- Die Spannweite in der Qualität von digitalen Antragsstrecken / Onboarding-Prozessen von Issuern und Retail-Banken ist extrem hoch. Outperformer besitzen einen **echten und erheblichen Differenzierungsvorteil** und können den **Produktabsatz erheblich steigern**
- Outperformer erreichen ihre exzellente Position durch die übergreifende **Digitalisierung, Kundenzentrierung und Dynamisierung** des Antragsprozesses in Verbindung mit der Integration der laufenden Entwicklungen im Bereich **Identity / KYC**

Consumer Finance

- Consumer Finance ist ein **hoch profitables Marktsegment** im Retail Banking. Der Wettbewerb für Issuer von (revolvierenden) Kreditkarten verschärft sich durch eine beschleunigte Zunahme an neuen Services von etablierten und neuen Anbietern
- Issuer verfügen über ein **starkes „Right-to-Play“**. Neue Produkte dürfen nicht mehr aus der Produktperspektive (z.B. Revolving Card) gedacht werden, sondern müssen in eine **ganzheitliche „Shopping Journey“** eingebettet werden

Plattform-basierte Ökosysteme

- Wachstum und Wertsteigerung von plattformbasierten Ökosystemen lag in den letzten Jahren deutlich über dem **Marktdurchschnitt** und haben selbst echte „Payment Heros“ deutlich überholt
- Issuer (insb. PayFac/Acquiring-Issuer) sind gut positioniert, um an diesem Wachstum teilzuhaben, da plattformbasierte Ökosysteme mehrheitlich Retail-Payments erfordern. Banken droht **Relevanzverlust**, wenn sie keine Rolle für sich finden können

Arkwright

1) Definition Onboarding-Prozess: Gesamtprozess von der Kaufentscheidung bis zur ersten Nutzung eines Produktes, inkl. Datenerfassung, KYC, Scoring etc.
Quelle: Arkwright

22 June 2021 | 5

5

Sales Conversion

Die Spannweite in der Qualität von digitalen Antragsstrecken / Onboarding-Prozessen ist extrem hoch. Outperformer besitzen einen erheblichen Differenzierungsvorteil...

Überblick Benchmarking Studie Onboarding

Ergebnisse Kreditkarten¹⁾

Outperformer (Auswahl): FI, SE, BBVA

Ergebnisse Girokonto¹⁾

Outperformer (Auswahl): DE, N26, PL

Methodik dieser Studie:

- Europaweit wurden **142 Antragsstrecken im Bereich Karte und Konto analysiert¹⁾**
- Bewertet wurden die Antragsstrecken **entlang von 50 Kriterien**, gruppiert in die Cluster Benutzerfreundlichkeit, Benutzerführung, Digitalisierungsgrad, Erreichbarkeit und Vertrauen

Erfahrung Arkwright:

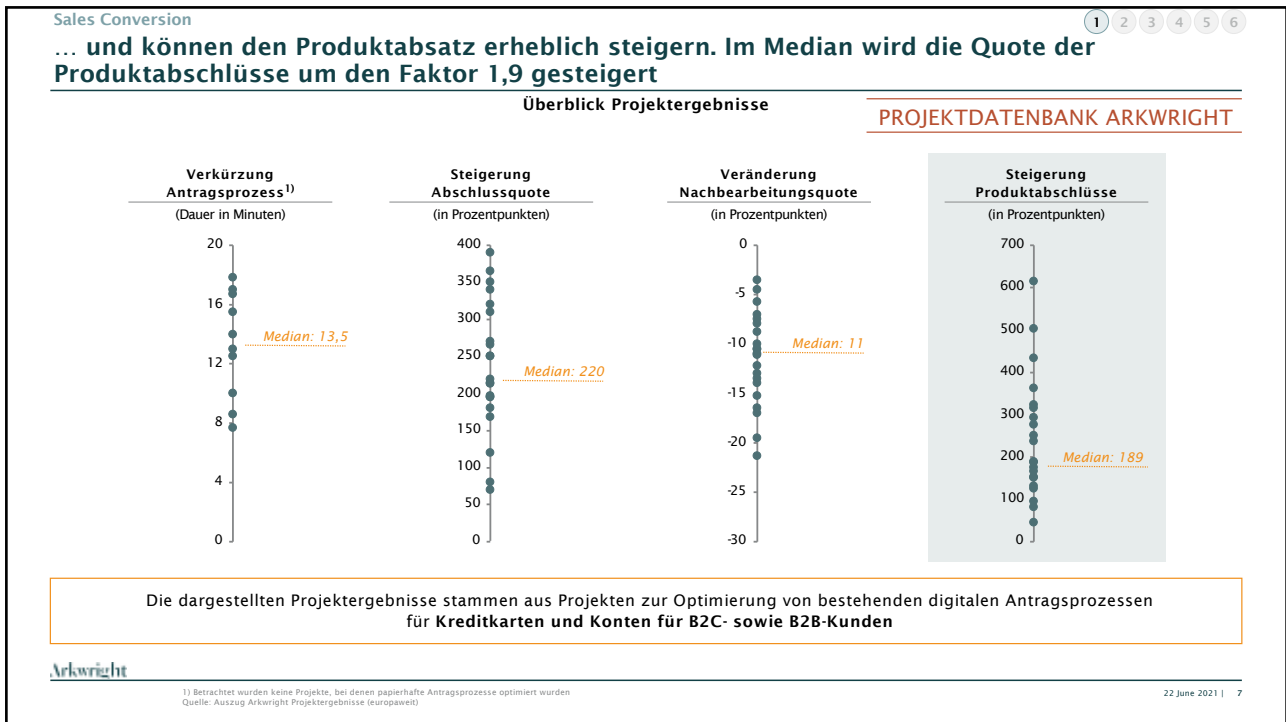
- 65+** Antragsstrecken konzeptioniert
- 40+** Antragsstrecken im **technischen Betrieb**
- 200+** Antragsstrecken analysiert
- Mehrere Transaktionen und Vielzahl an Projekte zum Thema **digital Identity / e-ID**

Arkwright

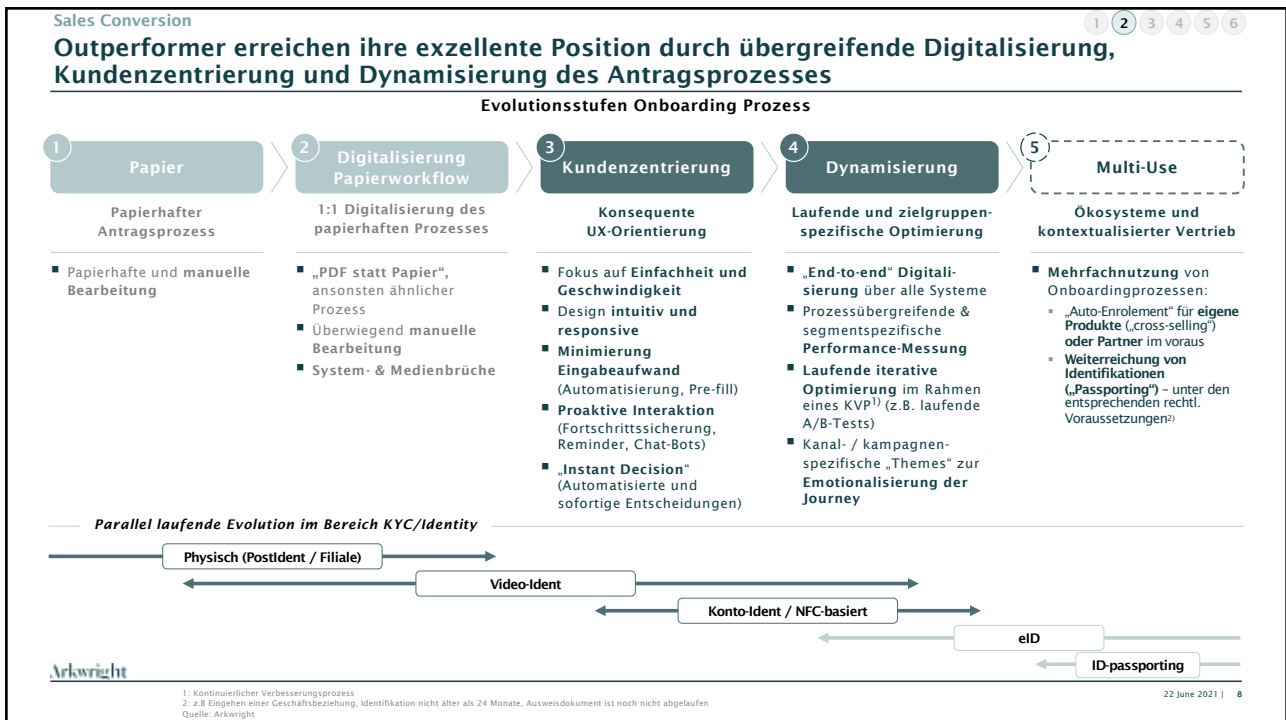
1) Durchführung der Analyse in 2020 und 2021 in AT, CH, ES, FI, FR, DE, HU, IT, PL, SE, UK
2) Zur Berechnung des Medians wurden die Banken mit Antragsstrecke in die Grundgesamtheit einbezogen, d.h. insgesamt 40 Banken für Girokonten und 35 Banken für Kreditkarten.
Quelle: Arkwright

22 June 2021 | 6

6



7



8

Hypothesen
Durch eine erfolgreiche Positionierung im Bereich „Consumer Finance“ können sich Issuer hohe Erlöspotentiale sichern

Hypothesen „Consumer Finance“

Sales Conversion

1 Die Spannweite in der Qualität von digitalen Antragsstrecken / Onboarding-Prozessen von Issuern und Retail-Banken ist extrem hoch. Outperformer besitzen einen echten und erheblichen Differenzierungsvorteil und können den Produktabsatz erheblich steigern

2 Outperformer erreichen ihre exzellente Position durch die übergreifende Digitalisierung, Kundenzentrierung und Dynamisierung des Antragsprozesses in Verbindung mit der Integration der laufenden Entwicklungen im Bereich Identity / KYC

Consumer Finance

3 Consumer Finance ist ein **hoch profitables Marktsegment** im Retail Banking. Der Wettbewerb für Issuer von (revolvierenden) Kreditkarten verschärft sich durch eine beschleunigte Zunahme an **neuen Services von etablierten und neuen Anbietern**

4 Issuer verfügen über ein **starkes „Right-to-Play“**. Neue Produkte dürfen nicht mehr aus der Produktperspektive (z.B. Revolving Card) gedacht werden, sondern müssen in eine **ganzheitliche „Shopping Journey“** eingebettet werden

Plattform-basierte Ökosysteme

5 Wachstum und Wertsteigerung von plattformbasierten Ökosystemen lag in den letzten Jahren deutlich über dem Marktdurchschnitt und haben selbst echte „Payment Heros“ deutlich überholt

6 Issuer (insb. PayFac/Acquiring-Issuer) sind gut positioniert, um an diesem Wachstum teilzuhaben, da plattformbasierte Ökosysteme mehrheitlich Retail-Payments erfordern. Banken droht Relevanzverlust, wenn sie keine Rolle für sich finden können

Arkwright

1) Definition Onboarding-Prozess: Gesamtprozess von der Kaufentscheidung bis zur ersten Nutzung eines Produktes, inkl. Datenerfassung, KYC, Scoring etc.
 Quelle: Arkwright

22 June 2021 | 9

9

Consumer Finance

1 2 3 4 5 6

Consumer Finance ist ein hoch profitables Marktsegment im Retail Banking. Spezialisten erreichen CIRs, die deutlich unter dem Durchschnitt der deutschen Banken liegen

Profitabilitätsübersicht Deutschland (2019 und 2020)

Wettbewerber im deutschen Markt für Konsumentenkredite

Kreditvolumen in Mrd. €, CIR in %

Aufgrund Wachstumsambition noch kein Fokus auf Rentabilität (referring to Klarna)

Durchschnittliche CIR Deutscher Banken = 79,3 %

Benchmark 1 (at approx. 65% CIR, 10 Mrd. €)

Benchmark 2 (at approx. 55% CIR, 10 Mrd. €)

Beobachtung

- Banken, die sich auf das Privatkundengeschäft und deren Finanzierung konzentrieren, erreichen eine **hohe Profitabilität**
- Das Kreditkartengeschäft der **Sub-Prime-Spezialisten** Hanseatic & Advanzia stechen mit einer CIR von um die ca. 35 % heraus
- Aber auch andere, stark am **PoS vertretende Finanzierer** wie die Santander oder Targobank erzielen überdurchschnittlich gute CIRs
- Auch traditionelle **Hausbanken** reichen Konsumentenkredite aus. Die Rentabilität wird durch das restliche Geschäft verwässert:
 - Der CIR der deutschen Bankwirtschaft liegt in 2019 bei 79,3% ...
 - ... und ist damit deutlich höher, als bei Consumer Finance Spezialisten
- Anmerkungen: **ABS-Maßnahmen** oder **Gruppeninterne Verrechnungen** können zu Unschärfen führen

Arkwright

¹⁾ Das Kreditvolumen umfasst möglichst genau das Privatkunden-Kreditgeschäft ohne Baufinanzierung, jedoch mit sonstigen Darlehen (z. B. Bildungskredite, Umschuldungen).
²⁾ Jeweils auf das Gesamtunternehmen aus dem neuesten Jahresabschluss 3) DKB liefert keine Aufteilung exklusive Baufinanzierung. Annahme Anteil Konsumentenfiananzierung an Bestand = 50%; 4) Werte aus 2019
 Hinweis: Auflistung nicht abschließend, sondern Hervorhebung der auf das Geschäft fokussierten Anbieter mit entsprechender Offenlegung.
 Quelle: Company Reports, Bundesbank, Arkwright

22 June 2021 | 10

10

Consumer Finance 1 2 3 4 5 6

Der Wettbewerb für Issuer von (revolvierenden) Kreditkarten verschärft sich durch eine beschleunigte Zunahme an neuen Services von etablierten und neuen Anbietern

Shopping Journey & Lösungen in der Konsumfinanzierung

Marktteilnehmer	Beispiele	Vor Kauf	Während Kauf <i>PoS</i> <i>eCommerce</i>	Nach Kauf
Hausbank		●	● → ●	● ← ●
Spezialisten (PoS / Ratenkredit)			● → ●	● ← ●
Spezialisten (Kreditkarte)		●	● ← ●	● ← ●
Challenger (Buy-Now, Pay-Later)		●	● ← ●	● → ●

Beobachtung: Zunehmend ganzheitliche Abdeckung der Shopping Journey mit Angeboten zur Konsumentenfinanzierung und Markteintritte von Challengern. Häufig mit direktem Bezug zum Kaufvorgang (*Finanzierungsangebote im Moment des „Haben Wollens“*).

Quelle: Arkwright 22 June 2021 | 11

11

Consumer Finance 1 2 3 4 5 6

Konsumentenfinanzierungslösungen können mit Hilfe des „Payment Consumer Finance Models“ zerlegt, verglichen und genauer analysiert werden

Ausgestaltung Consumer Finance BACKUP

Payment Consumer Finance Modell

Obligo-Bewilligung	Finanzierungsobjekt	Preismodell	Tilgungsmodell	Cross-Selling
<ul style="list-style-type: none"> Rahmenkredit (Vorab-Bewilligung) Einzelkreditgewährung bei/nach Transaktion Einzelkreditgewährung nach Abrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> Einzeltransaktion (Kaufgegenstand) Transaktionsbündel Teilsalden Gesamtsalden 	<ul style="list-style-type: none"> Zinssätze Fixe Gebühren 	<ul style="list-style-type: none"> Fixe Ratenzahlung Flexible Rückzahlung Verlängertes Zahlungsziel 	<ul style="list-style-type: none"> Restschuldersicherung Weitere Versicherungen (z.B. ReiserücktrittsV., SachV) Partner Lead-Generierung

Verschiedene Kombinationen der o.g. Ausprägungen können mittlerweile am Markt beobachtet werden

Quelle: Arkwright 22 June 2021 | 12

12

Consumer Finance 1 2 3 4 5 6

Es sind mittlerweile viele verschiedene Use Cases zu beobachten, die ein Paymentprodukt mit einer Finanzierungslösung kombinieren

Ausgewählte Beispiele BACKUP

Beispiel: Sparkassen kombinieren ihre ChargeCards und Teilzahlungsprogrammen, um sie zur Kaufkraftsteigerung des Kunden einen flexiblen Rahmen für die Nutzung zu schaffen.

Beispiel: Barclays kombiniert in seiner neuen Kreditkarte die Vorteile von renommierten Kreditkarten, Flug- & Bahnversicherungen, Premium Privatkasse und ein Zahlungsmodell.

Beispiel: Cardmon ermöglicht die klassische ChargeKarte mit einem Finanzierungsangebot und bietet dem Kunden ein Zahlungsmodell mit einer flexiblen der neuen Kreditkarte.

Beispiel: Lantana Pay spendt Ressourcen beim mobilen Zahlere und ermöglicht Sofortfinanzierungen aus, sodass kein Bankrott mehr passiert.

Beispiel: U und verbundene Lösungen verfügen die Kunden eine flexible Kombination von Transaktions- und Free Übertragung in Smartrooms per App ermöglicht.

Beispiel: Klarna erlaubt als neuer P2P Anbieter eine ganzheitliche Endkunden-orientierte Profile für die Zahlungsabwicklung sowie verbundene Finanzierung von Konsumgütern.






Quelle: Arkwright 22 June 2021 | 13

13

Consumer Finance 1 2 3 4 5 6

Issuer verfügen über ein starkes „Right-to-Play“. Neue Produkte müssen in die „Shopping Journey“ des Kunden eingebettet werden und verschiedene Interaktionspunkte umfassen

„Right to Play“ von Issuern im Bereich Consumer Finance

 Know-Your-Customer	 Präzises Scoring	 Informationsvorsprung („Kontexte“)	 Bestehender Interaktionskanal ¹⁾	 Visibilität & Vertrauen
Schnelles Onboarding durch bereits bestehende Kundenbeziehung	Präziseres Scoring, höhere Limite und dadurch geringere Risikokosten durch existierende Transaktionshistorie	Erkennung von „Kontexten“ in Echtzeit durch Interpretation von Daten aus dem Paymentprozess und der mobilen App	Bestehender Interaktionskanal durch mobile Payment-App, für diese Kontexte ¹⁾ (z.B. Sicherheit, Finanzinformation, Zusatzservices und Finanzierungen)	Brand Awareness und Vertrauen basierend auf bestehender Kundenbeziehung

Die Transparenz über die Daten aus dem Paymentprozess und der mobilen App bieten Issuern einen Wettbewerbsvorteil. Kritischer Erfolgsfaktor ist, daraus verschiedene sinnvolle Interaktionspunkte entlang einer ganzheitlichen Shopping Journey zu entwickeln

Quelle: Arkwright 22 June 2021 | 14

14

Hypothesen

Plattformbasierte Ökosysteme werden zunehmend an Relevanz gewinnen. Issuern, die sich in diesem Bereich erfolgreich positionieren, bietet sich substantielles Wertsteigerungspotential

Hypothesen „Plattformbasierte Ökosysteme“

Sales Conversion

- Die Spannweite in der Qualität von digitalen Antragsstrecken / Onboarding-Prozessen von Issuern und Retail-Banken ist extrem hoch. Outperformer besitzen einen echten und erheblichen Differenzierungsvorteil und können den Produktabsatz erheblich steigern
- Outperformer erreichen ihre exzellente Position durch die übergreifende Digitalisierung, Kundenzentrierung und Dynamisierung des Antragsprozesses in Verbindung mit der Integration der laufenden Entwicklungen im Bereich Identity / KYC

Consumer Finance

- Consumer Finance ist ein hoch profitables Marktsegment im Retail Banking. Der Wettbewerb für Issuer von (revolvierenden) Kreditkarten verschärft sich durch eine beschleunigte Zunahme an neuen Services von etablierten und neuen Anbietern
- Issuer verfügen über ein starkes „Right-to-Play“. Neue Produkte dürfen nicht mehr aus der Produktperspektive (z.B. Revolving Card) gedacht werden, sondern müssen in eine ganzheitliche „Shopping Journey“ eingebettet werden

Plattformbasierte Ökosysteme

- Wachstum und Wertsteigerung** von plattformbasierten Ökosystemen lag in den letzten Jahren **deutlich über dem Marktdurchschnitt** und haben selbst echte „Payment Heros“ deutlich überholt
- Issuer (insb. PayFac/Acquiring-Issuer) sind gut positioniert, um an diesem Wachstum teilzuhaben, da plattformbasierte Ökosysteme mehrheitlich Retail-Payments erfordern. **Banken droht Relevanzverlust**, wenn sie keine Rolle für sich finden können

Arkwright

1) Definition Onboarding-Prozess: Gesamtprozess von der Kaufentscheidung bis zur ersten Nutzung eines Produktes, inkl. Datenerfassung, KYC, Scoring etc.
Quelle: Arkwright

22 June 2021 | 15

15

Plattformen und Ökosysteme

Wachstum und Wertsteigerung von plattformbasierten Ökosystemen lag in den letzten Jahren deutlich über dem Marktdurchschnitt und haben selbst „Payment Heros“ deutlich überholt

Trends: Acquiring Geschäftsmodell

Price-Earning Ratios nach Industriesektor (Q4 2019)

Industriesektor	PE Ratio	Multiplikator
Plattform und Ökosysteme	105	-
Energie	59	x 1,8
Versorgung	47	x 2,2
Technologie	39	x 2,7
Verbraucher (nicht zyklisch)	34	x 3,1
Retail	34	x 3,1
Verbraucher (zyklisch)	32	x 3,3
Gesundheit	22	x 5,8
Transport	18	x 4,8
Finanzen	15	x 7,0

33

Börsenentwicklung² (% der Basissumme, 2016)

Stock growth (% on a base 100 at 01.01.2016)

+4857% **shopify**

+2482% **Square**

stripe

First Data, **globalpayments**, **augen**, **Worldline**, **FIS**, **fiserv**, **bancorp**

Unsere Analyse von über 600 gelisteten Unternehmen aus unterschiedlichen Industrien zeigt, dass die Performance der Plattformen und Ökosysteme **klassische Geschäftsmodelle deutlich übertreffen**

Die Tiefenanalyse bestätigt den Trend, dass Plattform und Ökosystemen – wie Square und Shopify – in der Wertsteigerung **sogar reine Payment Heros hinter sich lassen** (Square hat sich mittlerweile in ein Ökosystem weiterentwickelt)

Arkwright

x Vielfaches des Price-Earning Ratios zum Erreichen des Plattform und Ökosystem Werts

1) An ecosystem is a group of firms linked through non-generic complementarities, or investments in mutual adaptation. Ecosystem members have to coordinate to create a unique value proposition for the consumer. This value proposition would not exist without an underlying ecosystem. Source: INSEAD
2) Historical price data applied for analysis is adjusted for splits and dividends. Source: Arkwright analysis, Morningstar, NASDAQ

22 June 2021 | 16

16

Plattformen und Ökosysteme 1 2 3 4 5 6

Die Unterscheidung zwischen Plattform und Ökosystem hat weitreichende strategische Auswirkungen, die heute in der digitalen Welt über Erfolg und Misserfolg entscheiden können

Plattformen und Ökosysteme INSEAD

Plattform/Ökosystem Matrix

Ökosystem	Ja	Ökosystem Wert aus einer diskreten/eigenständigen Synergie über mehrere Unternehmen hinweg z.B. ein Private-Equity-Turnaround	Plattformbasiertes Ökosystem Wert aus einem "Customer Journey"- Artigen Austausch zwischen mehreren Firmen z.B. Multi-Vendor-Lifestyle App basierte Lösungen (K-Plus) z.B. Grob
	Nein	Lineares Geschäft Wert in der Ware oder Dienstleistung selbst z.B. ein Schreibwarenkauf in einem Geschäft	Plattform Wert aus einer einzigen Art von Austausch z.B. ein Online- oder physischer Marktplatz z.B. ebay
		Nein	Ja

Unterscheidung zwischen Plattform & plattformbasiertem Ökosystem

Plattformbasiertes Ökosystem

- Unternehmensgruppen mit **mehreren unterschiedlichen Wertversprechen**
- Mitglieder müssen sich koordinieren, um ein **einzigartiges Wertangebot für den Verbraucher zu schaffen**, welches ohne zugrundeliegendes Ökosystem nicht existieren würde
- Verbunden durch **nicht-generische Komplementaritäten** oder Investitionen in gegenseitige Anpassung
- Kann zu **Lock-In Effekten** für Kunden führen

Plattform

- Vermögenswert oder Geschäft, das **Reibungsverluste auf einem Markt beseitigt**
- Dies wird erreicht durch die Senkung der **Transaktionskosten in großem Maßstab**, indem eine große Anzahl von Käufern und Verkäufern angezogen wird

Quelle: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/dont-confuse-platforms-with-ecosystems-15801> 22 June 2021 | 17

17

Plattformen und Ökosysteme 1 2 3 4 5 6

Issuer (insb. PayFac/Acquiring-Issuer) sind gut positioniert, um an diesem Wachstum teilzuhaben. Banken droht Relevanzverlust, falls sie keine Rolle für sich finden

Rollen für Banken in Ökosystemen

Rolle für Banken	Beherrschen / Steuern	Teilnehmen	Nicht existent	Teilnehmen	Teilnehmen
Rolle im Ökosystem	Orchestrator	Kernpartner	Technology Enabler	Complementor	Reseller
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besitzt das Ökosystem/Wertversprechen für den Kunden ▪ Besitzt die Fähigkeiten ausreichend Ressourcen einzusetzen um ein Ökosystem zu entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt die Kernkundenbasis oder komplementäre Angebote, die nötig sind um Wert innerhalb des Öko-/ Wertesystems zu schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützt den technologischen Betrieb des Ökosystems ▪ Ausgeführt durch einen Technologieanbieter oder einem Anbieter, der das Knowhow vor einem Drittanbieter bezieht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reichert das Wertversprechen für den Kunden an, aber ist kein kritischer Teilnehmer ▪ Angebote sind eher Add-On innerhalb der Customer Journey 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bietet die Angebote innerhalb des Ökosystems als Teil seines Services/ Produkts an ▪ Meist mit einer großen Kundenbasis, die stark vom Ökosystemangebot profitieren würde

Im letzten Jahrzehnt haben sich Banken **abwartend / abwehrend gegenüber den GAFAs** verhalten und z.T. den direkten Zugriff auf den Kunden verloren. Mit zunehmender Relevanz neuer Plattformen und plattformbasierter Ökosysteme **droht sich diese Entwicklung zu wiederholen**. Issuer sollten ihre zukünftige Rolle heute definieren und vorbereiten.

Quelle: Arkwright 22 June 2021 | 18

18

Vertiefte Informationen zu dem Thema finden Sie im Whitepaper "From Platforms to Ecosystems", das wir vor kurzem publiziert haben (Lin siehe unten)

Erfahrung und Expertise von Arkwright¹⁾

BACKUP

INSEAD



ERFAHRUNGEN ARKWRIGHT TEAM

- Über 20 Jahre Erfahrung im Bereich digitale Transformation
- Umfangreiche Projektarbeiten in Asia Pacific, der fortschrittlichsten Region im Bereich plattformbasierter Ökosysteme
- In diesem Zusammenhang Mitgestaltung der bedeutendsten Ökosysteme und „Super Apps“
- Ausgewählte Referenzen:



- Zusammenarbeit mit INSEAD - u.a. gemeinsame Publikationen und Entwicklung des „Ecosystem Canvas“, einem Analyse-Framework für Ökosysteme
- Bewährte Projektmethoden:
 - ... Exploration, Identifikation und Priorisierung von **Opportunitäten**
 - ... Identifikation und Einbindung von **Partnern**
 - ... Definition des initialen **Geschäftsmodells** und Begleitung der laufenden Evolution

Link zum Whitepaper „From Platforms to Ecosystems“:
<https://www.arkwright.de/project/from-platforms-to-ecosystem>

Arkwright

¹⁾ Payment und weitere transaktionsbasierte Geschäftsmodelle im Bereich Financial Services, z.B. Open Banking und digital Identity

22 June 2021 | 19

19

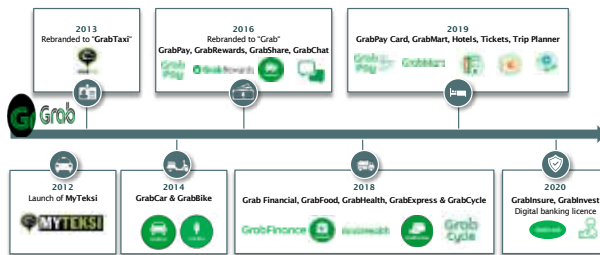
Grab evolved from a taxi-hailing app to a comprehensive sets of B2C & B2B customer journeys addressing the need of consumers and businesses with added convenience and rewards

Grab evolution – complementary expanding reach

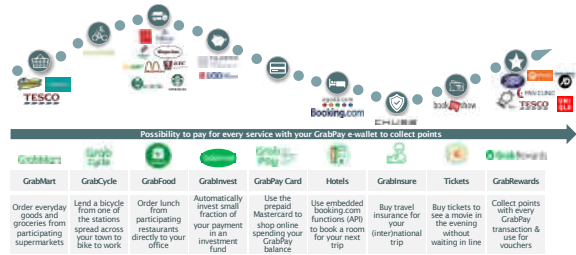
BACKUP

Grab

Grab evolution



Grab customer journey (illustrative sample)



- Grab developing from a simple platform connecting passengers to a single taxi company to a so-called all-in-one "super app"
- Started from a linear business model, evolved to a platform and then offered a full customer journey proposition
- Overall business model is based on the integration layer and the ability of Grab to validate users and attract consistent usage through its app(s)

- Numerous customer journeys, on B2C (retail) and B2B side
- Focus on daily life customer journeys aimed to add convenience and rewards to consumers and small businesses and to be a partner distribution channel for the large retailers and companies
- Expanding to more and more merchant categories
- Customer journeys are enabled through the Grab's apps with integration enabled by a pervasive API layer

Arkwright

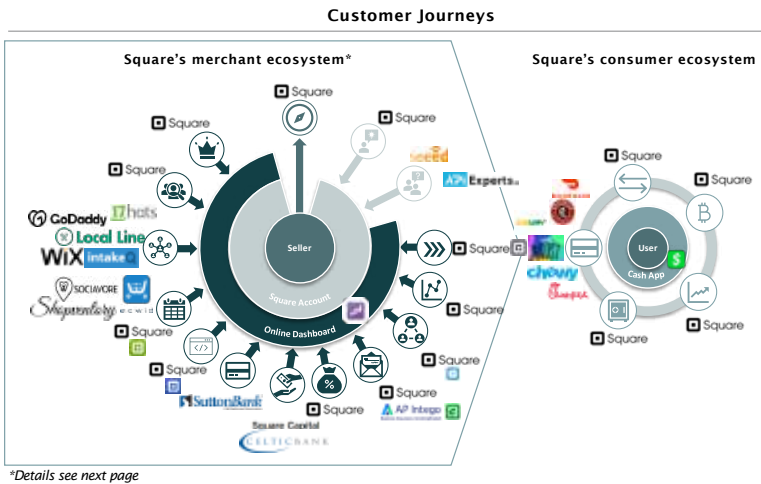
Source: Arkwright analysis

22 June 2021 | 20

20

Square evolved in <10 years from PayFac startup, to acquirer, to platform for 3rd party merchant solution devs, to merchant ecosystem. Now expanding to consumer payments...

Square's merchant's and consumer's customer journeys - complementary expanding reach BACKUP



- Consideration**
- Square is a fintech start-up that started with a simple **focused solution for micro merchants**.
 - **Rapidly expanded** to include own **complementary solutions** and to wrap propositions from third party developers, expanding into a mini-ERP for small merchants
 - **Expanded wallet solution** to benefit from on-us + merchants looking for white-labelled prepaid wallet. Now broadening services to consumers for a full ecosystem
 - Square is now **expanding to online PSP solutions**, aside from a **aggressive international expansion** including Europe (DACH)
- Evolution from a linear business model to a platform/ ecosystem

...with a comprehensive range of services taking care of all activities needed to run a business

Square services BACKUP

Services for Sellers		Services for Consumers	
Resource Centre	Guidance through publicly available courses about management of (small) businesses and articles, e.g. on Cash Flow management - access via Square website	Cash Card	Debit card linked to Cash App balance and not to a bank account, online and in-store payments, special offers ("Boosts") can be activated for selection of partnering businesses (e.g. restaurants)
Seller community	Q&A platform with Square Sellers on how to use Square services	Bitcoin trading	Buy & sell bitcoin in the Cash App - requires Cash App balance that can be topped up with transfers from user's bank account
Solution partners	Other firms helping sellers integrate Square into their business, B2B service accessible for sellers with Square Account	P2P payments	Money transfers to other Cash App users
Payment processing	Accepting & processing card payments online or at POS (app) with necessary soft- & hardware (terminal); tracking data on Square Dashboard	Stock investments	Online broker integrated into the Cash App
Business analytics	Sales summary, performance reports, inventory tracking, product portfolio - real-time data analysis on Square Dashboard	Direct deposits	Tax returns or paychecks can be directly deposited to Cash App balance; money supposedly available earlier than with other banks
Team management	Square Team App with Timecard integration synced with Payroll: sync hours, review sales, manage permissions for each employee within the POS App		
Square Payroll	Based on Team App information (hours & earnings) review and send out payroll, possible to pay with Square balance (from processed payments); pay contractors & employees		
Tax filing	Automatic filing of federal, state and local payroll taxes based on transactions and other tracked information in the Dashboard		
Square Capital	Flat-fee loans for sellers based on Dashboard data, repaid automatically & adjusted to # /size of processed transactions, issued by Celtic Bank		
Square business card	Debit card (issued by Sutton Bank) linked to Square balance (from processed payments) to buy at POS or online (Mastercard compatible)		
Square Online Store, Checkout & Invoices	Tool to design an online store (layout, pictures, logos); orders & inventory linked to Dashboard, sell on social media, click & collect + create checkout links without online store and send out invoices		
Square Appointments	Tool to schedule appointments or let customers book them online (e.g. for barber shops) integrated into Square POS system or in a separate Appointments app		
App partners & developer platform	Additional apps/services that can be integrated in the Square Dashboard (e.g. Ecard, GoDaddy, Sociavore); APIs for developers to integrate Square functions		
Square Marketing	Create, send and track email marketing campaigns; performance reports in the Dashboard linked to POS to track use of vouchers/gift cards; automated messages, text message marketing		
Square Loyalty	Tool for customer loyalty tracking at POS or online, track sales for different types of customers, send rewards to returning customers for amount spent/visits, etc.		

THE ECOSYSTEM CANVAS		<small>Project title:</small>	<small>Authors:</small>	<small>Version and date:</small>	BACKUP	
What we want to do	Unique Value Proposition What is the customer journey that you want to capture	Orchestrator Owns unique value proposition for the customer				Who is needed to make it happen
	Competitors Ecosystems (or platforms) that provide similar value proposition Standalone (non platform) offerings that provide similar value proposition	Core Partner(s) Provide the core customer base or complementary offerings needed to create value around unique value proposition				
	Monetization strategies Advertising, freemium, cross-selling, data analytics, transaction fees, payment services, etc.	Technology Enabler Supports technological operations of the ecosystem				
		Complementors Enrich the customer value proposition, yet individually they are not critical for this value proposition to materialize				
		Resellers Provide the ecosystem's offerings as part of their own product or service				
© Andrew Shipilov and Francesco Burelli, 2021. If reproducing, please cite: https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/what-makes-business-ecosystems-succeed-16356						

23

THE ECOSYSTEM CANVAS		REFERENCE GUIDELINES	BACKUP	
What we want to do	Unique Value Proposition <i>What is the customer journey that you want to capture</i> <ul style="list-style-type: none"> • Customer journey: the sequence of activities, transactions, and experiences that are to be connected by leveraging the participation of the partners to the ecosystem • Customer persona: a descriptive representation of the customer that would benefit from the execution of transactions, activities or experiences to be organised within the customer journey • Value to customer: the distinctive value provided to the customer by performing the target activities, transactions and experiences through the ecosystem, instead of keeping them unrelated outside of the ecosystem • Enabling platform: data exchange, interfaces and technology through which the activities, transactions and experiences, otherwise distinct events, are connected within the thread of the customer journey 	Orchestrator <i>Owns unique value proposition for the customer</i> This is a firm or a group of firms that understands (and owns) the key value proposition for the customer. Orchestrators are usually firms with the ability to commit the necessary resources needed to develop the ecosystem. They have unique resources and own and initiate the ecosystem idea		Who is needed to make it happen
	Competitors <i>Ecosystems (or platforms) that provide similar value proposition Standalone (non platform) offerings that provide similar value proposition</i> <ul style="list-style-type: none"> • Direct competitors: similar, or assimilable value propositions, offered by third-party ecosystems (or platforms) • Indirect competitors: stand-alone offerings that, while potentially not replacing the whole customer journey, address part of it in a way that proves to be a sufficiently attractive alternative proposition which can prevent customers from joining the ecosystem, or take them away from it 	Core Partner(s) <i>Provide the core customer base or complementary offerings needed to create value around unique value proposition</i> This is a firm or a group of firms that provides the core customer base (or the core business relationships with complementary offerings) needed to create value around the key value proposition. When you have multiple core partners that work together with an orchestrator, you have an adaptive ecosystem ^(*) that helps you innovate in highly volatile and uncertain environments		
	Monetization strategies <i>Advertising, freemium, cross-selling, data analytics, transaction fees, payment services, etc.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Direct value capture: fee-based services paid either by customers, by partners or by third-party providers accessing the ecosystem-customer-pool through the enabling platform. These include transactions fees, subscription fees, etc. • Indirect value capture: value derived indirectly from the events taking place on the platform. These include journey-driven cross selling, value from data analytics, lower cost of acquisition or retention, etc. 	Technology Enabler <i>Supports technological operations of the ecosystem</i> This is a provider that supports the technological operations of the ecosystem. Such a company could have unique capabilities allowing the ecosystem to operate or achieve a competitive advantage. This role can be covered by a technology provider or by a non-technology participating partner that provides the required technological capabilities by procuring them from third party suppliers		
		Complementors <i>Enrich the customer value proposition, yet individually they are not critical for this value proposition to materialize</i> Complementor's offerings enrich the customer value proposition, yet individually they are not critical for the value proposition to materialise. While their participation to the ecosystem enhances the value to customer, they are replaceable by other companies with a similar business and are, in all cases, add-ons and optional to a customer journey and to an ecosystem that can exist without their participation		
		Resellers <i>Provide the ecosystem's offerings as part of their own product or service</i> They provide the ecosystem's offerings as part of their own product or service either by providing an additional channel to an ecosystem operating within their territory or by acquiring the rights to implement a third party ecosystem to a new market. Usually, these companies have a large customer segment that can benefit from the ecosystem's offering.		
(*) https://shareview.insead.edu/article/building-the-right-ecosystem-for-innovation/				
© Andrew Shipilov and Francesco Burelli, 2021. If reproducing, please cite: https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/what-makes-business-ecosystems-succeed-16356				

24

Disclaimer

This document is prepared by Arkwright Consulting AG. The information contained herein derives from various sources. Arkwright Consulting AG has not verified the information and makes no representation as to the accuracy or truthfulness of the information. Although the information is believed to be accurate, Arkwright Consulting AG, as well as the directors, officers and employees of the company, disclaims any and all liability for the contents of, or omission from, the document and for any written or oral communication relating to the document. In particular, but without prejudice to the generality of the foregoing, no representations or warranties are made as to the accuracy or completeness of any statements or estimates relating to this document. The document is based on information and statements that may be subject to risk or uncertainties. The information may also be subject to changes, supplements or amendments without notice. The information has been prepared to assist the recipient and does not purport to include all information the recipient may require.

Arkwright Consulting AG

Person of contact:
Steven Jacob, Managing Partner
Mail: Steven.jacob@arkwright.de

Alstertwiete 3
20099 Hamburg
Germany
Tel.: +49 40 27 16 62-50
Fax: +49 40 27 16 62-10

 Arkwright

22 June 2021 | 25