



Praxisforum



INNOVATION+TRANSFORMATION

Digitalisierung als neue Realität
triple D oder warum 2D nicht genug ist

12. Praxisforum

Keynote Dietrich Voigtländer

Höhr-Grenzhausen, 21. Mai 2019

Kurzvorstellung

Navigating in the Digital World



Dietrich Voigtländer
Associated Partner
Düsseldorf

▪ Erfahrung:

30+ Jahre Erfahrung im Bereich Banking und Finanztechnologie als Manager, Vorstandsmitglied und Unternehmer mit Fokus auf Strategie, Business Development und Prozessoptimierung.

- WestLB AG & Nachfolger Portigon AG (CEO)
- DZ BANK AG & Vorgängerinstitute (CIO+COO)
- Vorsitzenden/ Mitglied des Aufsichtsrats in diversen Unternehmen im genossenschaftlichen Bankensektor, der Sparkassen-Finanzgruppe und der Aareal Bank AG
- Vorstandsmitglied in diversen Vereinigungen der Genossenschaftsbanken und der Sparkassen-Finanzgruppe

▪ Schwerpunkte:

- Strategie & Business Development
- Innovation Management
- Venture Building; Mergers & Acquisitions
- Transformation Management & Restrukturierung

Digitalisierung oder *triple D*

Was ist hier mit **3D** gemeint? Etwa **Drei Dimensionaler Druck**?



triple D: Themen und Thesen

Digitalisierung



Disruption



Darwinismus

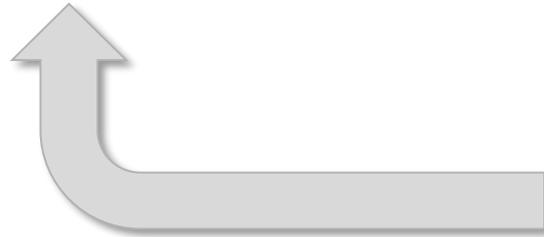
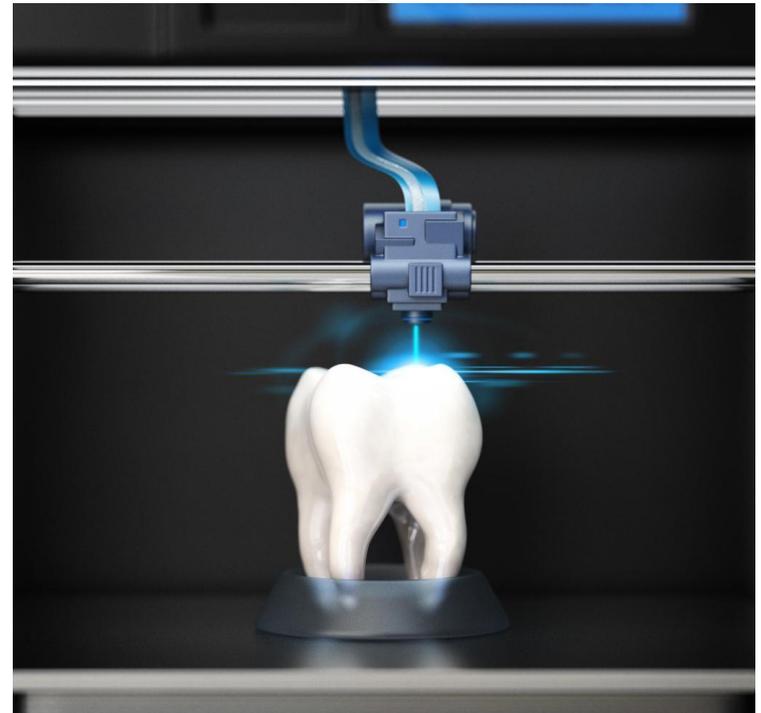


triple D: Ein Beispiel

Ist die Zukunft für Zahntechniker noch gesichert?

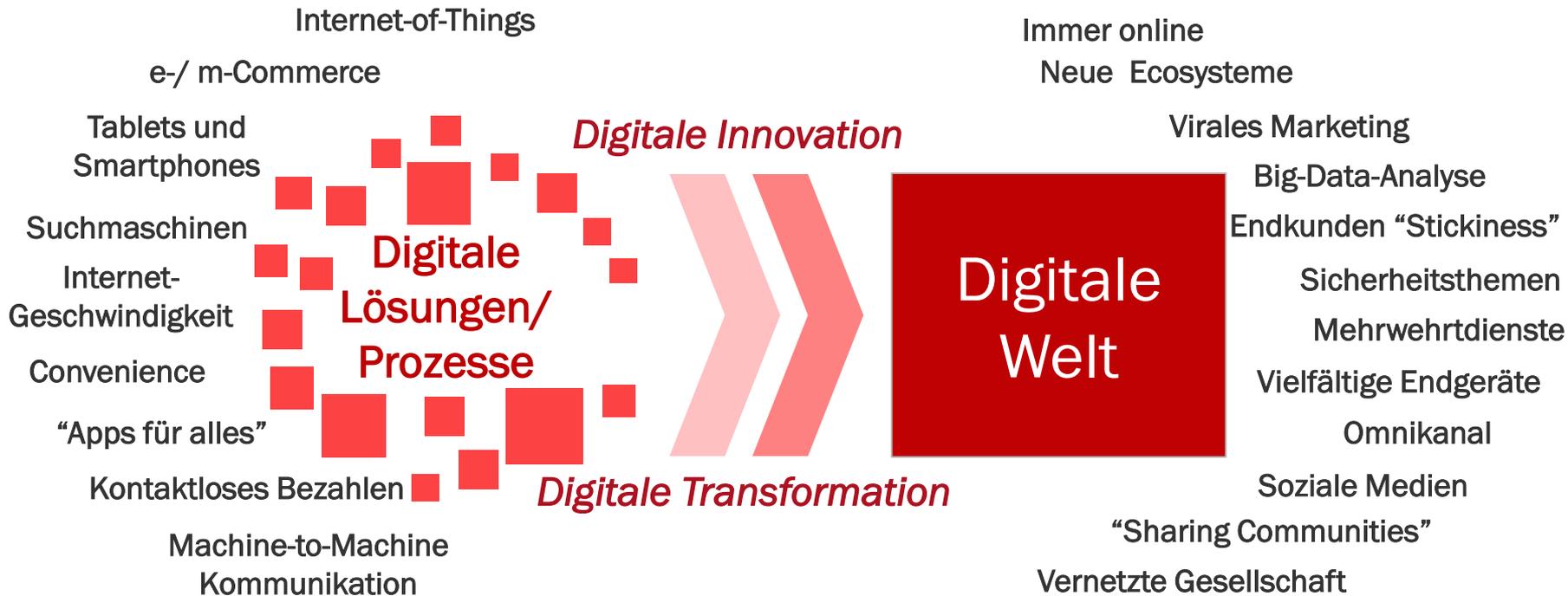


Neue Technologie: 3D Druck



Digitalisierung - Disruption - Darwinismus

Neue Technologien zwingen **alle** Marktteilnehmer zur digitalen Transformation





triple D:
Ein Blick auf
Financial Services

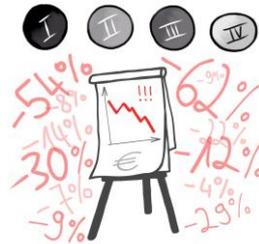
Financial Services: die Verlierer?



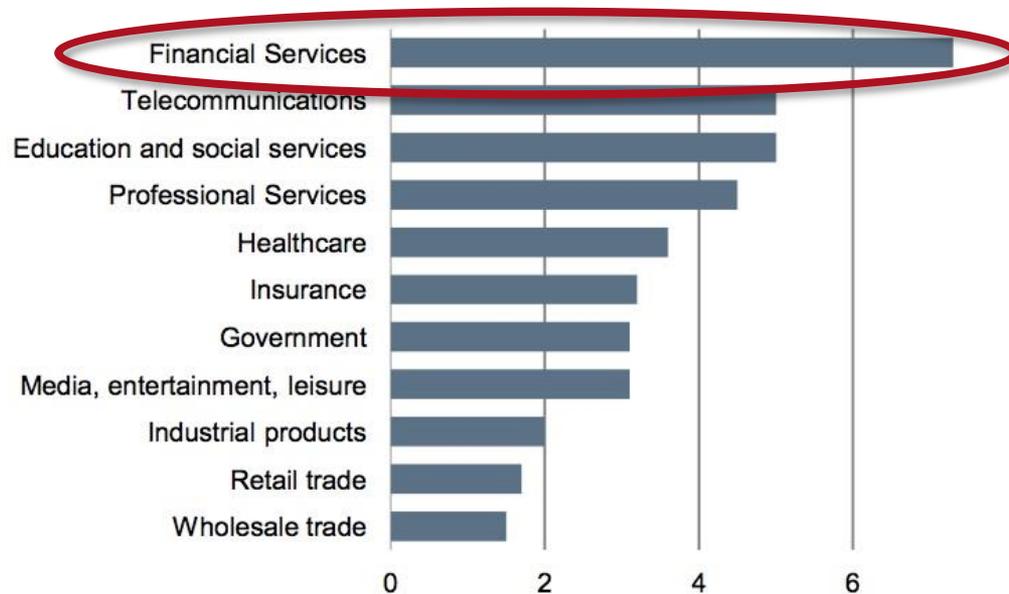
- Abnehmende **Kunden-Loyalität**
- **Ertragsbasis** unter massiven Druck
- Historisch niedrige **Zinslandschaft** – auch in der Zukunft
- Nur noch begrenzte Möglichkeiten für nachhaltige **Kostensenkungen**
- Massive Auswirkungen durch tiefgreifende **Regulation**
- Komplexe und inflexible **Prozess- und Systemplattformen**

Picture: DB Research

Financial Services & IT: ein „Schwarzes Loch“?



Total IT spending as % of revenues or gross output

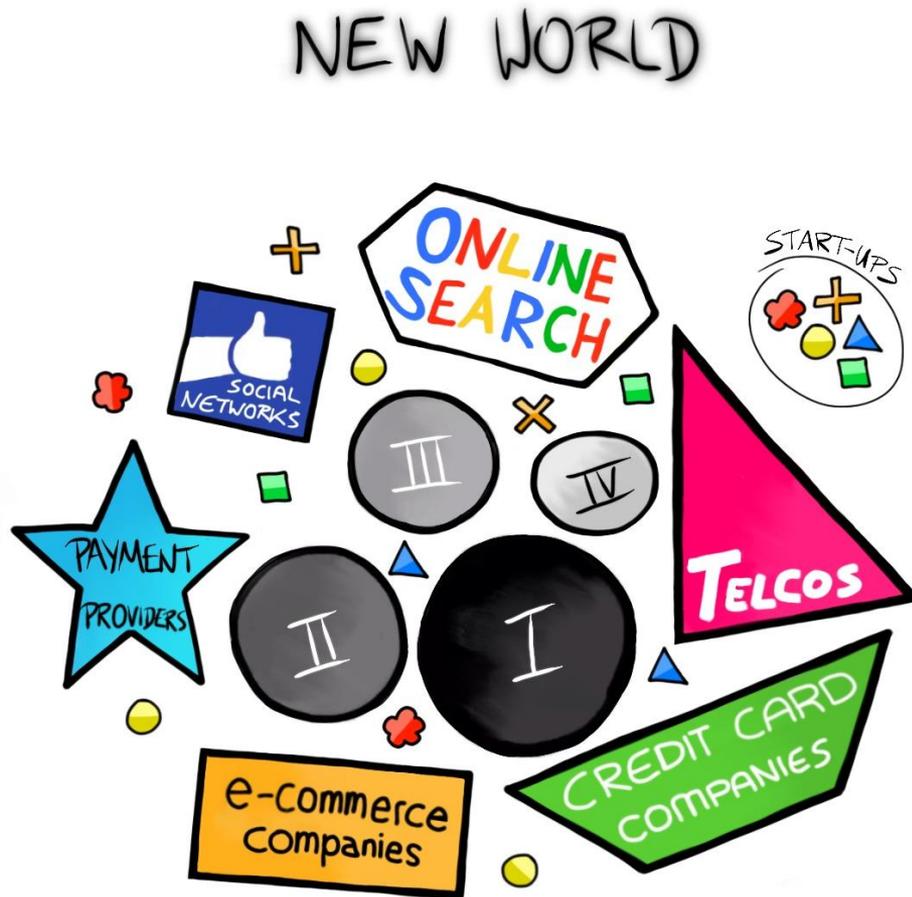


Sources: Forrester Research Inc., DB Research

- Financial services firms spend more on IT than other industries do.
- Banks' expenses for IT equal 7.3% of their revenues.
- In Europe, banks invest almost one-third of their IT budgets in “*Change-the-Bank*” (CTB) projects, i.e. mainly in application development.
- “*Run-the-Bank*” (RTB) costs account for about 70% of total IT expenses.

Source: Forrester, Gartner, DB Research

Neue Ökosysteme & Wettbewerb



Der Angriff erfolgt häufig von branchenfremden Innovatoren mit **globaler** Kundenbasis

oder das

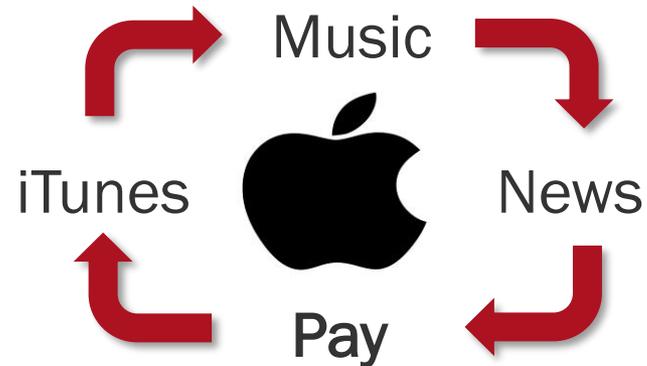
„*Innovator's Dilemma*“

Picture: DB Research (adopted)

Kundenzugang und Reichweite sind die Treiber der (neuen) digitalen Ökosysteme...

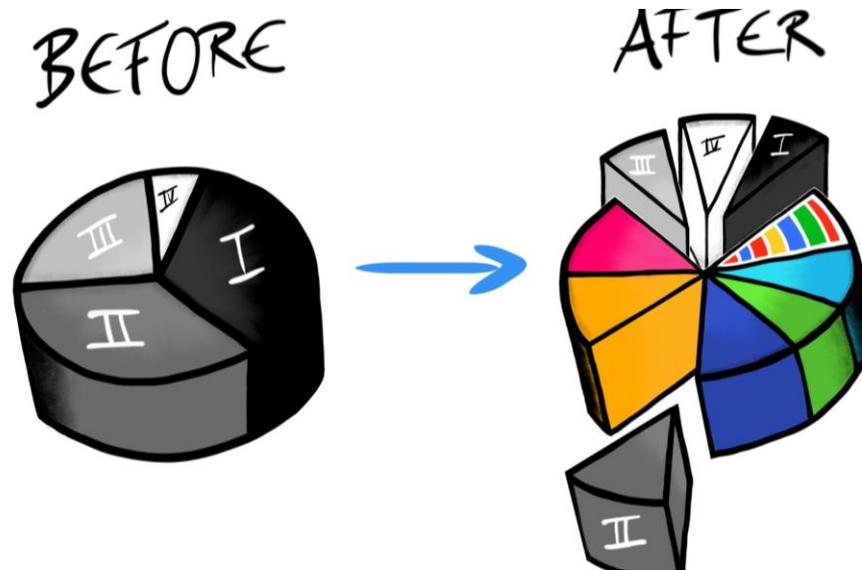
Beispiel Apple: „*The epicenter of change?*“

**!Achtung!
Juni 2015**



- Über 800 Mio. Nutzer haben sich mit ihren Bank-/Kreditkartendetails auf Apple iTunes registriert
- Apple Passbook Upgrade zu Apple Digital Wallet mit zusätzlichen Funktionalitäten
- Loyalty Programme des Handels werden über Apple Pay unterstützt
- Beim Start in USA (Oktober 2014) wurde Apple Pay bereits von 200.000 Händlern akzeptiert

...und die „*Digital Assets*“ im Kampf um die künftige Wettbewerbsposition



- Kundenanforderungen ändern sich schnell und dynamisch
 - Digitalisierung führt zu einer hohen Volatilität der Kundenbasis
 - Kunden betrachten neueste digitale Produkte & Services (der Internet- und Start-up/Fintech-Welt) als Commodity
 - Kunden erwarten 360° “*Customer Journey*” über die jeweils präferierten Kanäle
- Nur über Antizipation des Kundenverhaltens kann man diese Anforderungen erfüllen

Globale Plattformen kombinieren Mobile Payments und Loyalty

Stand: Mitte 2018



Google Pay (mit PayPal und Mastercard) bereits im und Apple Pay kurz vor Eintritt in deutschen Markt

VISA Inc. startet den direkten Zugang zu Endkunden mit Partnern (Allianz Partners & Wirecard)

Alipay (Alibaba Group) und andere asiatische Plattformen starten globalen Roll-out ausgehend von deren großer Heimatbasis

Schnittstelle zum Endkunden wird durch die globalen Plattformanbieter nun auch bei Mobile Payments und Loyalty besetzt

Integration von Google Pay, PayPal und Mastercard zu globalem Player für Mobile Payment am POS



+



+



...



- Kooperation Google + Paypal + Mastercard
- Hohe Reichweite vom Start auf der Kunden und Händlerseite:
 - Android Penetration 80% bei Smartphones
 - 21 Mio. PayPal Kunden
 - Verfügbar an allen Mastercard-Akzeptanzstellen
- Implementierung über Debit MasterCard im Hintergrund
- Einfacher und bekannter Prozess
- Nutzung von Bezahlungsfunktion als neue Datenquelle
- Attraktive Marge für PayPal an der Transaktion (Banken gehen ca. 0,2% verloren)

Produktanbieter oder Plattformbetreiber?



*„Banken müssen sich **jetzt** entscheiden, ob sie **künftig** letztlich austauschbarer Spar-, Anlage oder Kreditproduzent für andere sein wollen oder ob sie selbst zum Plattformbetreiber werden wollen und können.“*

Dr. Markus Pertlwieser
Digitalchef der Deutschen Bank
Handelsblatt 9.11.2018

triple D: Deutsche Bank vs Wirecard

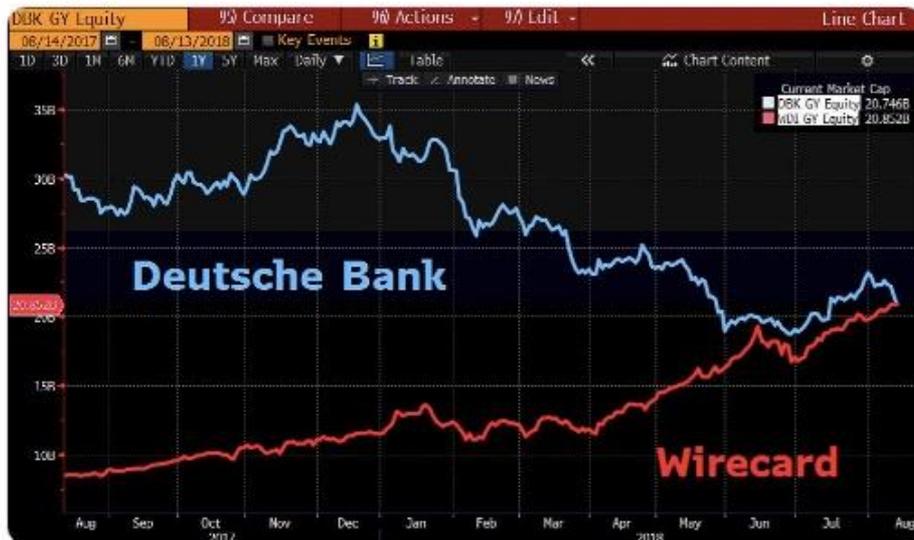
Die Kapitalmärkte „spinnen“ ... oder?



Christian W. Röhl
@CWRoehl

Folgen

Sollte über **#Bayer** und **#TürkeiKrise** nicht vergessen werden: **#Wirecard** an der Börse jetzt erstmals mehr wert als die **#DeutscheBank** – €20,85 vs. €20,75 Mrd.! Man sieht sich dann demnächst im **#DAX...** **#Fintech** **#Disruption** **#Digitalisierung** **@wirecard**



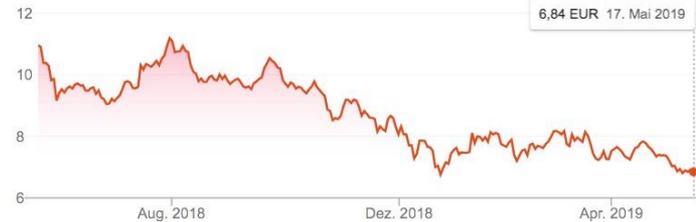
14:01 - 13. Aug. 2018

Deutsche Bank
ETR: DBK

6,84 EUR -0,069 (1,00 %) ↓

17. Mai, 17:35 MESZ · Haftungsausschluss

1 Tag 5 Tage 1 Monat 6 Monate YTD **1 Jahr** 5 Jahre Max.



Eröffnung	6,84	Rendite	1,61 %
Hoch	6,87	Vort./Schl.	6,91
Tief	6,73	52-Wo-Hoch	11,28
Marktkap.	14,27 Mrd.	52-Wo-Tief	6,68
KGW	656,72		

Wirecard
ETR: WDI

139,95 EUR -0,10 (0,071 %) ↓

17. Mai, 17:35 MESZ · Haftungsausschluss

1 Tag 5 Tage 1 Monat 6 Monate YTD **1 Jahr** 5 Jahre Max.



Eröffnung	139,65	Rendite	0,14 %
Hoch	142,30	Vort./Schl.	140,05
Tief	139,20	52-Wo-Hoch	199,00
Marktkap.	17,45 Mrd.	52-Wo-Tief	86,30
KGW	45,16		

Quellen: Twitter, Google

triple D: Deutsche Bank vs Wirecard

Die neue deutsche Bank

Die beiden wertvollsten deutschen Geldhäuser im Vergleich

Deutsche Bank  wirecard

Gründungsjahr

1870

1999

Mitarbeiter

95 429

4 913

Bilanzsumme¹ bzw. Umsatz

27 Mrd. €

1,5 Mrd. €

Ergebnis

-735 Mio. €

260 Mio. €

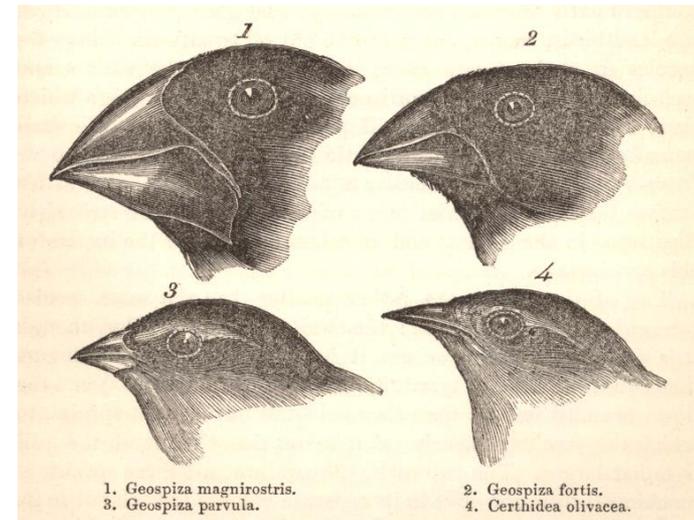
Börsenwert²

21,0 Mrd. €

21,3 Mrd. €

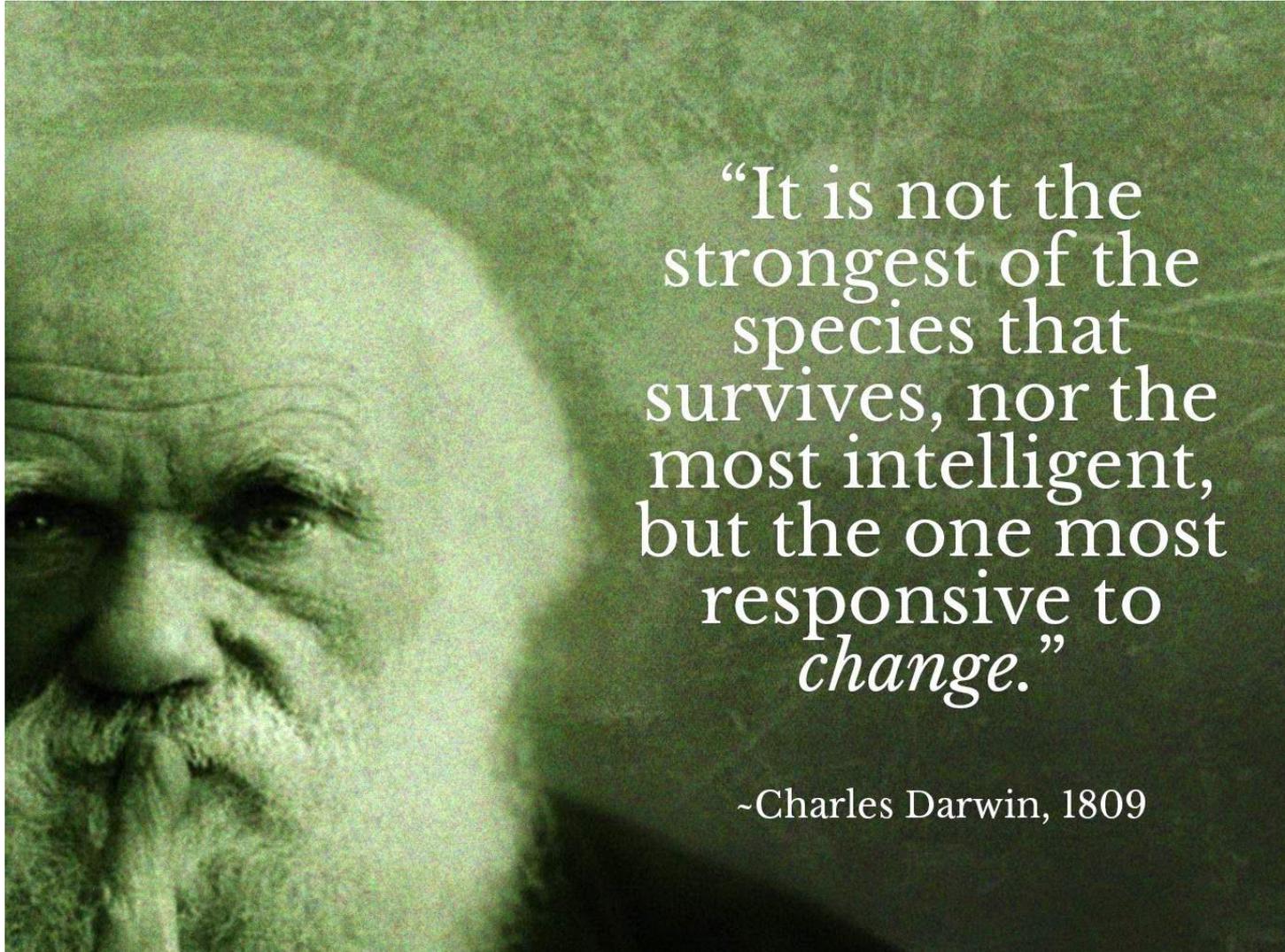
Ein aktuelles Beispiel:

- Digitalisierung
- Disruption
- Darwinismus



triple D: Darwinismus

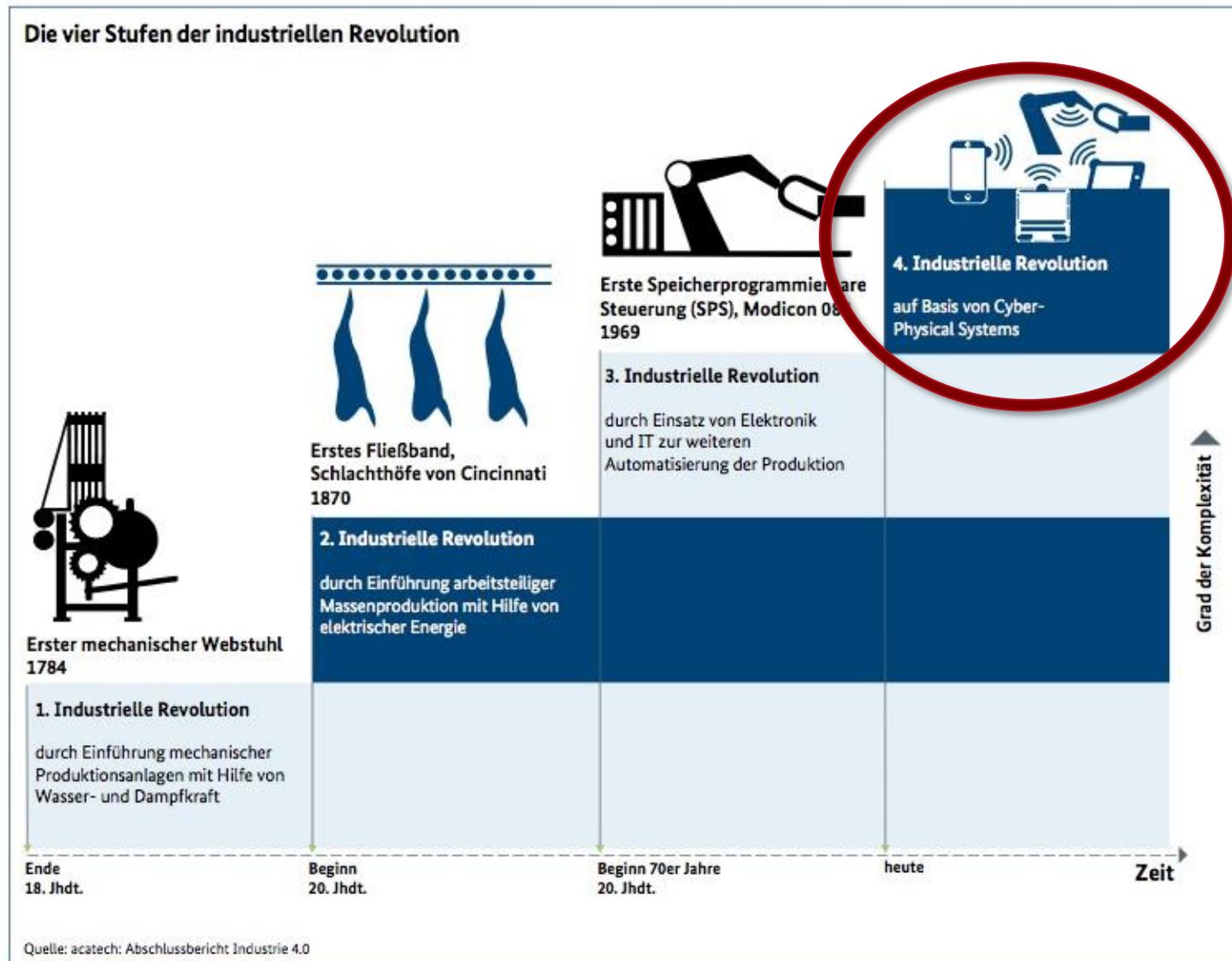
Survival of the fittest





triple D:
Ein Blick auf
Industrie 4.0

Vierte Industrielle Revolution oder „*Industrie 4.0*“



Quelle: BMWI Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft (April 2015)

Key Ingredients for „*Industry 4.0*”

“*Smart Solutions*” combine the physical and the Digital World

Definition of a “*Smart Solution*”

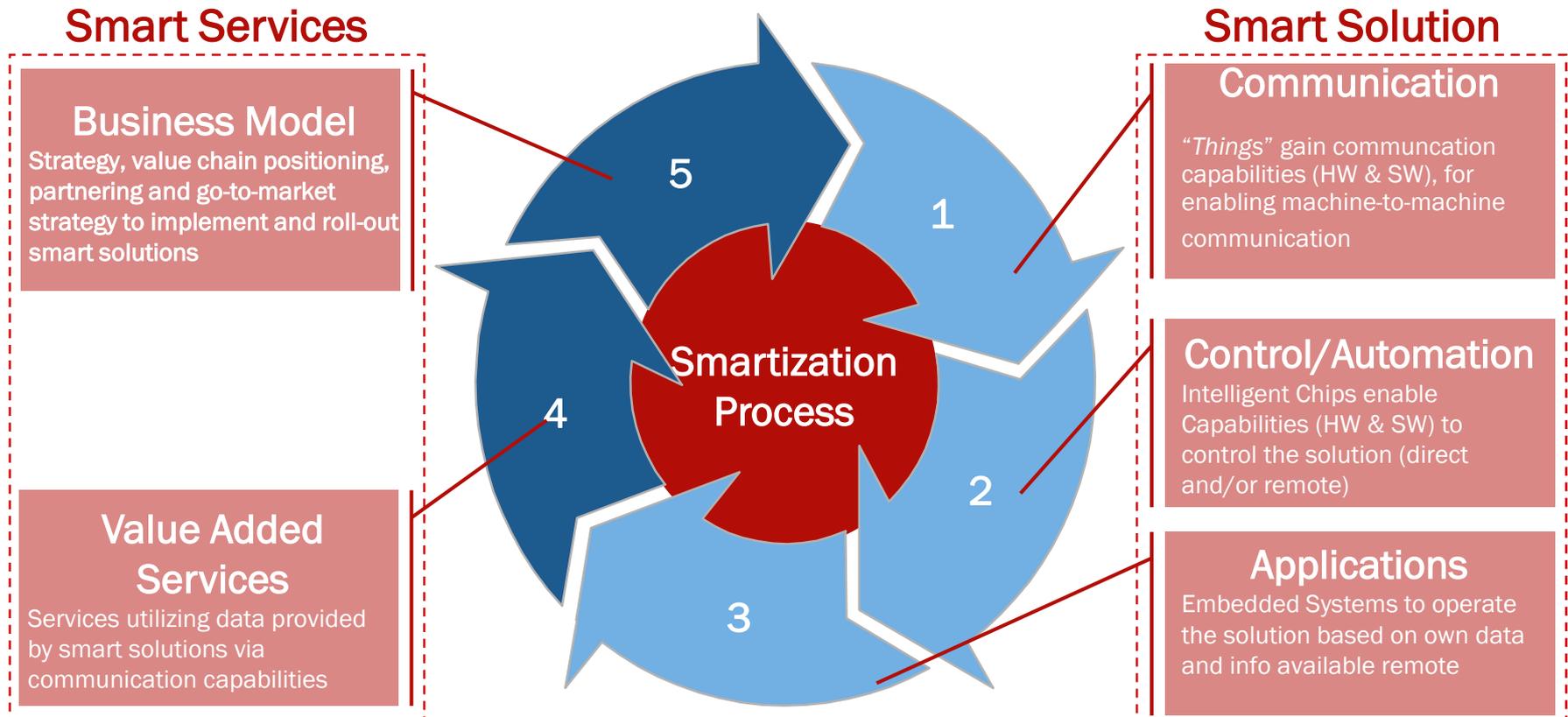


* User Interface

Source: Arthur D. Little; Berlin Digital Group

Key Ingredients for „*Industry 4.0*”

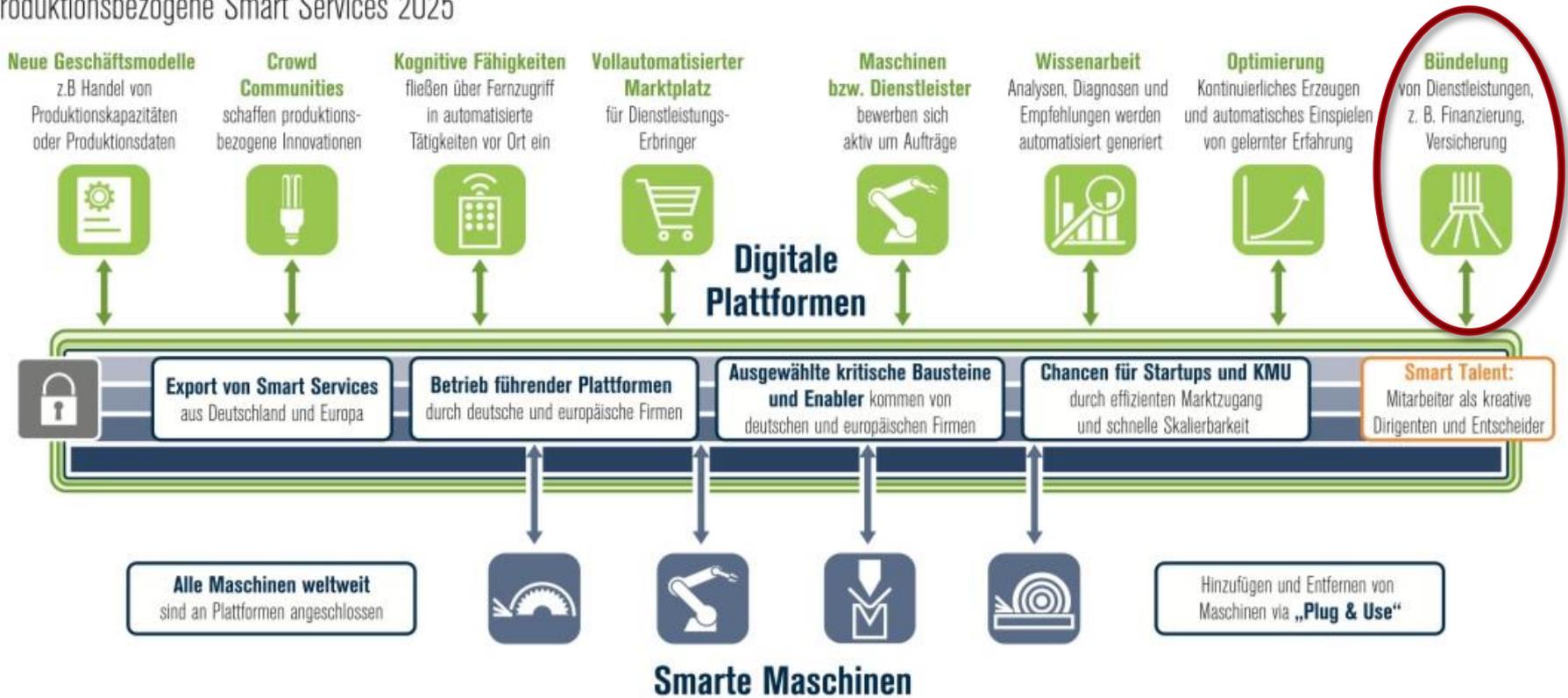
“Smartization of Things”



Source: Arthur D. Little, BDG Analysis

Smart Machines & Smart [Financial] Services

Produktionsbezogene Smart Services 2025



- Fortschritte in der **Sensorik** machen vielfältige Messdaten **jederzeit** und **überall sofort** verfügbar
- **universelle Messbarkeit** von Zuständen und Prozessen auch „remote“ möglich
- Gewinnung von **Informationen** mit Hilfe umfassender **Analytik** („Smart Data“)
- Maschinen, Produktionsabläufe, Logistikketten, etc. werden zielgenau überwacht und gesteuert

➔ **Neue Finanzierungsformen z.B. „pay per use“**

Beispiel: Neue Finanzierungsformen für Turbinen

Facebook für Turbinen

FLUGZEUGTRIEBWERKE | Wie die Hersteller ihre üppigen Gewinnmargen sichern wollen.



Als Chef des Münchner Triebwerksbauers MTU gehört Reiner Winkler zu den wenigen Managern der Flugbranche, die Airbus-Chef Tom Enders beneidet. „Die Profit-Margen unserer Zulieferer liegen meist deutlich über unseren“, sagt Enders. Während Airbus gut sechs Cent vor Steuern und Zinsen von einem Euro Umsatz übrig behält, schafft MTU neun und die Triebwerksparte des US-Konzerns General Electric (GE) 20 Cent.

Das könnte sich bald ändern. „Das Geschäft steht vor einer Zeitenwende“, sagt Shakeel Adam, Chef der Frankfurter Unternehmensberatung Aviado Partners, die auf die Flugbranche spezialisiert ist.

Zwei Entwicklungen bedrohen die schönen Gewinne. Zum einen hat China angekündigt, einen eigenen Triebwerkshersteller aufzubauen. Das wäre das Ende des heute so lukrativen Oligopols der drei Branchenführer GE, Rolls-Royce in Großbritannien und Pratt & Whitney, einer Tochter des US-Konzerns United Technologies - und würde auch deren großen Zulieferer MTU treffen.

Zum anderen bedrohen die Fortschritte der Vergangenheit das Geschäft der Zukunft. Denn die Turbinen, die zuletzt in Be-

trieb gingen, sind oft so zuverlässig, dass MTU und Co. immer weniger Geld mit Ersatzteilen und Wartung verdienen. „Der Druck auf die Hersteller ist letztlich ein unerwünschter Nebeneffekt ihres Erfolgs“, urteilt der Hamburger Luftfahrtexperte Heinrich Großbongardt.

Die Unternehmen versuchen dem Dilemma mit einer Mischung aus neuen Serviceangeboten und technischen Innovationen zu entkommen. „Ich habe in meinen 30 Jahren im Geschäft nie so viele Neuerungen gesehen wie in den vergangenen drei Jahren“, sagt David Joyce, Leiter des GE-Triebwerksgeschäfts.

Am auffälligsten ist der Techniksprung im Triebwerk selbst. So holen die GE-Motoren mehr Energie aus dem Flugbenzin, weil sie den Sprit dank High-Tech-Keramik bei höheren Temperaturen verbrennen. Und in den gut 10 000 PS starken Motoren von Pratt & Whitney, etwa für den neuen Airbus A320neo, erlaubt ein neuartiges Getriebe, dass alle Teile mit niedrigerer Drehzahl arbeiten und dadurch Sprit sparen.

Aktien-Info MTU



	MTU	Rolls-Royce
Umsatz (in Mio. €)	3914	17 045
Mitarbeiter	8333	54 100
Gewinn (Ebit) (in Mio. €)	334	1725
Eigenkapitalrendite	16,04	1,15
Auftragsbestand (Mio. €)	11,1	87,5
Kurs 08.04.2015 (in €)	92,2	13,05
KGV 12/15	17,2	15,9
Börsenwert (in Mrd. €)	4,8	24,3



Analysten zeigten sich zuletzt angehen von den Aussichten des MTU-Wertpapiers, der Ausblick des Managements auf das neue Geschäftsjahr habe überzeugt. Dennoch gilt es, zu beobachten, in welchem Maße MTU und andere Hersteller immer weniger Geld mit Ersatzteilen und Wartung verdienen.

Quelle: Thomson Reuters, Bloomberg

SCHUBKRAFT ZUR MIETE

Den Rückgang beim Umsatz wollen die Hersteller vor allem mit einem umfassenden Kundendienst verhindern, mit dem sie die Abnehmer umgarnen. Der beginnt bei der Finanzierung. So sollen die Fluggesellschaften die teuren Triebwerke, die pro Stück bis zu gut zehn Millionen Euro kosten, nicht mehr wie bisher kaufen oder leasen. Stattdessen dürfen sie den Schub mieten, indem sie nur für die tatsächlich abgerufene Triebwerksleistung bezahlen.

Um den Fluggesellschaften dies schmackhaft zu machen, bieten die Hersteller ihnen einen Zusatzservice: Sie erfassen und überlassen ihnen zugleich die Daten der Turbinen während des Flugs und ermöglichen ihnen so zu erkennen, mit welcher Flugweise die Maschinen am kostengünstigsten durch die Luft kommen. „Damit erzählt jedes Triebwerk auf einer eigenen Facebook-Seite, wie es so arbeitet, und wir werten das dann mit Big-Data-Werkzeugen aus“, sagt GE-Triebwerks-Chef Joyce. Das Wissen sollen die Kunden natürlich bezahlen.

Der Amerikaner ist optimistisch, so die Rendite zu halten. „Sorry, Tom“, sagte Joyce unlängst an die Adresse von Airbus-Chef Enders. „Wenn wir alle Neuerungen wie geplant umsetzen, bleiben wir auch künftig rentabler als ihr.“

ruediger.kiani-kress@wivo.de

Lesen Sie weiter auf Seite 52 >>

Kraftvolles Quartett

Kennzahlen der großen Triebwerkshersteller¹

Unternehmen	Umsatz (in Milliarden Dollar) und Veränderung zum Vorjahr	Anteil Rüstung (in Prozent)	Operativer Gewinn (in Milliarden Dollar)	Abnehmer (Auswahl Flugzeugmodelle)
GE Aviation	24,0 (+9,5%)	17	5,0	Airbus: A320, A380; Boeing: 737, 747, 777 und 787
Pratt & Whitney	14,5 (±0%)	45	2,0	Airbus: A320 und A380; Boeing: 777; Lockheed Martin: Joint Strike Fighter
Rolls-Royce	13,8 (-3,6%)	30	2,0	Airbus: A350 und A380
MTU	4,8 (+9,5%)	14	0,4	Airbus: A320, A380 und A400M; Boeing: 777

¹ Geschäftsjahr 2014; Quelle: Unternehmen

WirtschaftsWoche

pay per use

◆ Finanzierung:

Statt Miete, Leasing oder Kauf wird zukünftig nur noch für die tatsächlich genutzte Triebwerksleistung („Schub“) gezahlt („pay per use“).

◆ Zusatzservices:

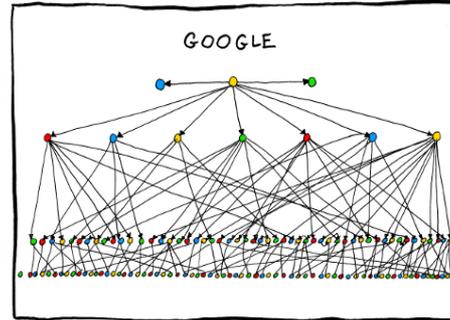
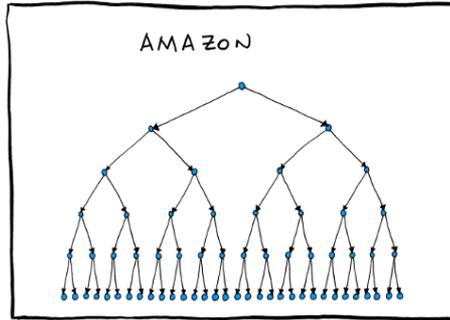
Die vitalen Daten der Triebwerke werden permanent während des Fluges übermittelt und mit „Big-Data-Werkzeugen“ ausgewertet um so bspw. die Flugweise zu optimieren.



**triple D:
Innovations- &
Change-
Management**

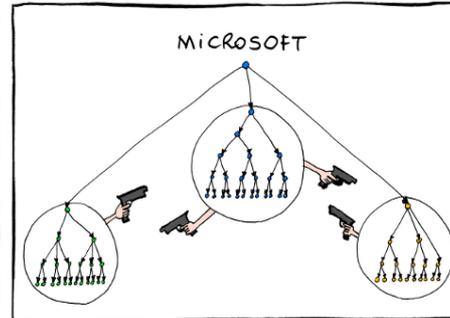
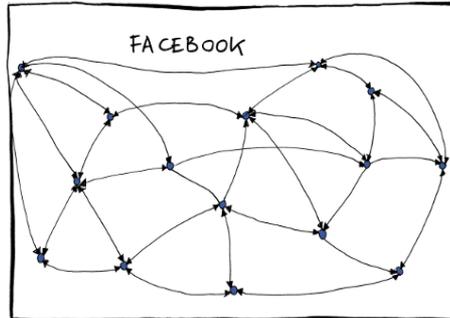
Organisation entscheidend?

amazon.com

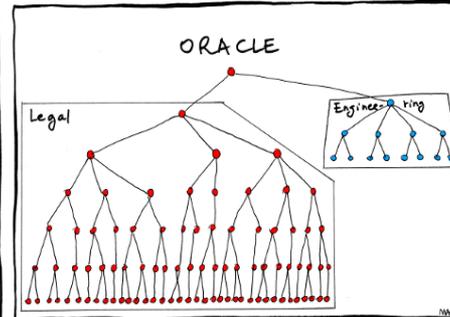
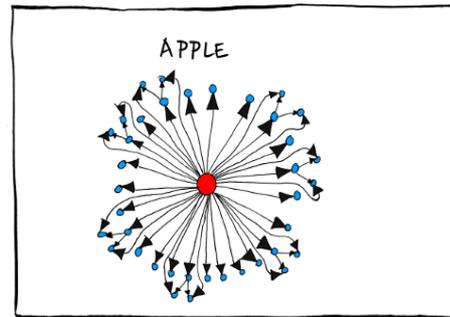


Google™

facebook



Microsoft®



ORACLE®

Innovations-Management

In den vergangenen Jahren sind vielfältige Ansätze rund um das Thema „Innovation“ entstanden



Durch technische Voraussetzungen für Innovation haben sich Geschwindigkeit und Bereitschaft zur (kreativen) Kooperation grundlegend verändert

Carve-Out als „Change-Booster“

Carve-out als elegante und effektive Alternative zur schnellen Überbrückung von Konzern-Hürden für Innovationsentwicklung

New Venture



Großunternehmen/Konzern



Carve-out

Produkt-Innovation

- Venture Building als JV (mit z.B. Start-up oder Investoren)
- „Low/incremental“ Budget Ansatz
- Schlankes, agiles Team
- Effektive Start-up Methodik
- Eigene IT
- Teil eines neuen Ecosystems
- Schnelles time-to-market/ PoC

- Geringes Risiko, reduzierter Kapitalbedarf
- Schnelle Partizipation an Innovation als Erstkunde
- „Schutz“ von Marke und Kerngeschäft
- Keine aufwendige Integration mit Legacy-Systemen
- Bei Erfolg späterer Carve-in oder Skalierung

triple D: ein aktuelles Beispiel aus der Industrie

Group separation no longer the best option

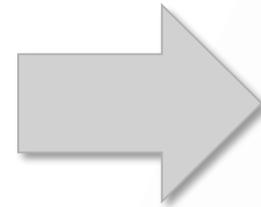
Financials

- Weaker economic fundamentals with effects on current business development
- Share price also under pressure reflecting doubts on rationale for separation
- Tight B/S further burdened by payment for cartel investigation settlement

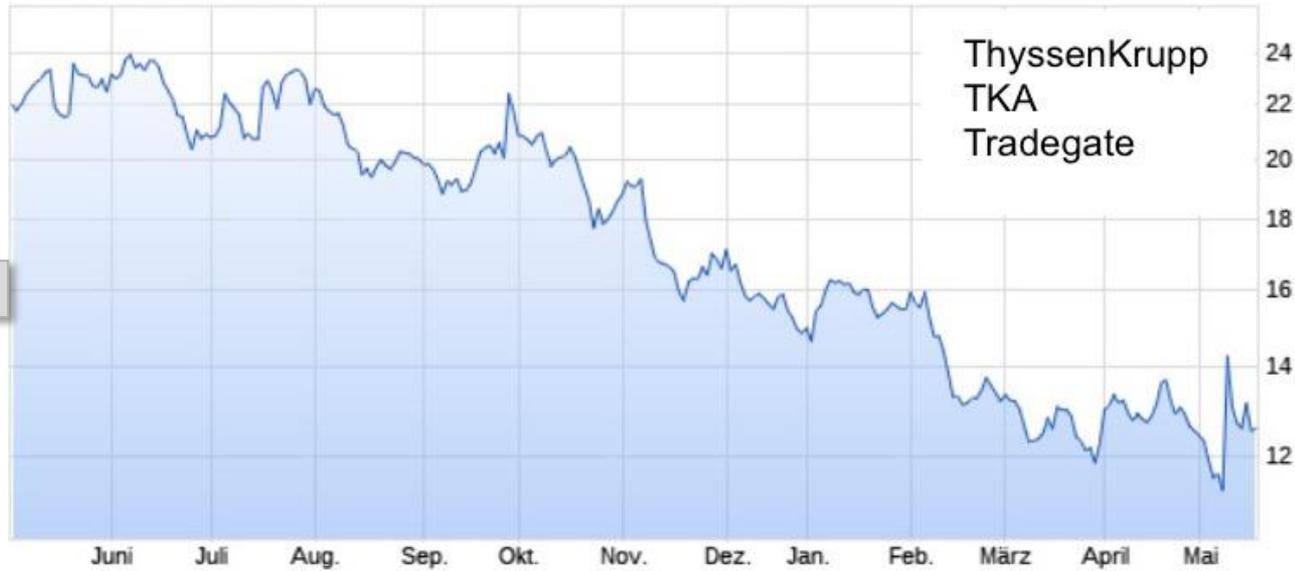
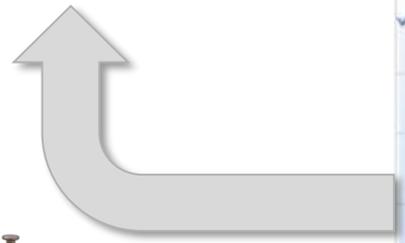
Portfolio

- Expected veto of Steel JV and reintegration of Steel Europe lead to reassessment of Group portfolio

Fundamental revision of strategy



engineering. tomorrow. together.





**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**