



How Incumbent Financial Firms Approach Their Digital Transformation: An Analysis Of Digitalization Initiatives Of Traditional Banks

Bewertung von Geschäftsprozessen nach der Einsetzbarkeit von KI-Lösungen

Erhöhung der Vertriebskonversion durch künstliche Intelligenz auch bei anonymen Kaufinteressenten

Process Mining und Robotic Process Automation: ein perfektes Duo

Die Commerzbank auf dem Weg ins Ökosystem – Open Banking als Wegbereiter für kollaborative Geschäftsmodelle

Open Banking: Wie erfolgreiche API-Plattformen funktionieren

Umstellung auf ISO 20022 und SWIFT TMP trotz Verschiebung auf kritischem Pfad

EU-Taxonomie für Sustainable Finance – Wegweiser zur grünen Finanzwirtschaft

Christoph Berentzen

Christian Betz

Heiko Dosch

# Die Commerzbank auf dem Weg ins Ökosystem – Open Banking als Wegbereiter für kollaborative Geschäftsmodelle

Mit zunehmender Digitalisierung finden sich Unternehmen immer häufiger als Teil großer organisationsübergreifender Netzwerke. In Geschäftsökosystemen bringen autonome Akteure ihre individuellen Stärken ein und formen so ein Angebot, welches durch einen einzelnen Akteur nicht bereitgestellt werden kann

und für den Nutzer einen echten neuen Mehrwert darstellt. Dabei stellt sich die Frage, wie Unternehmen Teil solcher Ökosysteme werden können. Open Banking stellt ein Werkzeug dar, mit denen Finanzinstitute Ökosysteme erschließen können. Hierfür kann das Commerzbank Open Banking Framework als konzeptionelles Hilfsmittel dienen. Es zeigt wichtige Komponenten auf und wirft notwendige Fragen auf. Der Artikel beschreibt das Framework und erläutert die Operationalisierung dessen – innerhalb der Commerzbank und in der Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern.

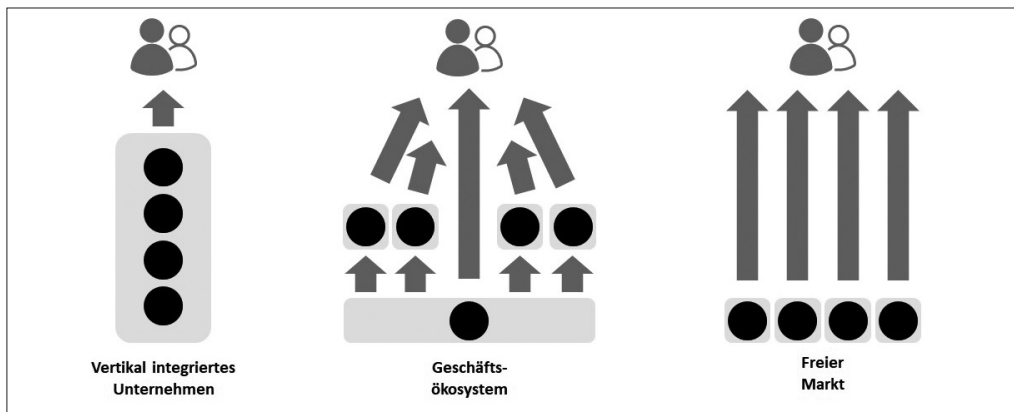
## 1. Einführung

Die Digitalisierung schreitet mit hohem Tempo voran und sorgt für massive Veränderungen in der Art und Weise wie Unternehmen zusammenarbeiten. Während die Digitalisierung in frühen Phasen vornehmlich einen signifikanten Einfluss auf Unternehmensabläufe hatte und so die Effektivität sowie die Effizienz von Betriebsmodellen steigern konnte, entstanden in den letzten Jahren ganz neue Technologie-basierte Geschäftsmodelle. Zahlreiche Unternehmen zeigten in den letzten Jahren auf, welchen Einfluss Technologie auf die Wertschöpfung haben kann und mit welcher Geschwindigkeit diese zu nicht mehr wegzudenkenden Größen herangewachsen sind. Über zum Beispiel, ein Mobilitäts- und Taxivermittlungsunternehmen, vernetzte im Jahr 2019 über 111 Millionen monatlich aktive Nutzer mit einem globalen Netzwerk aus Fahrern, was in über 7 Milliarden Mitfahrten resultierte [Uber 2020]. Wertschöpfung findet zusehends in branchenübergreifenden Netzwer-

ken statt und erfolgreiche Unternehmen nutzen dies immer häufiger für sich. Sie positionieren sich als Teil sogenannter Geschäftsökosysteme [Birkinshaw 2019].

Das Phänomen der Ökosysteme beschreibt autonome, jedoch voneinander abhängige Akteure, die sich an einem übergreifenden Zweck orientieren um gemeinschaftlich Wert zu schaffen [Betz/Jung 2021]. Jeder bringt dabei individuelle Stärken mit in das Netzwerk ein, sodass ein Angebot entsteht, welches keine der Parteien allein bereitstellen könnte [Fuller et al. 2019]. Es entsteht eine eigene Organisationsform, welche als Mischung aus vertikal organisierten Unternehmen und dem freien Markt verstanden werden kann (vgl. Abbildung 1). Eigenständige Akteure beteiligen sich dabei an der Gesamtlösung, beispielsweise durch das Einbringen von Produktkomponenten oder Informationen, welche (meist durch einen sogenannten Orchestrator) übergreifend koordiniert werden.

Abbildung 1:  
Organisations-  
spektrum: von  
hierarchischer  
Kontrolle bis  
zum freien  
Markt (in Anlehnung an [Fuller et al. 2019])



Dieser Trend schließt ebenfalls Banking Lösungen ein: Finanzdienstleistungen sind elementarer Bestandteil jeglichen wirtschaftlichen Handelns. Der folgende Beitrag verfolgt daher die übergreifende Fragestellung: Wie können Banken sogenannte Ökosysteme erschließen? Zur Beantwortung dieser Fragestellung wird das eigens entwickelte Commerzbank Open Banking Framework genutzt. Der nachfolgende Beitrag stellt das Framework vor und diskutiert anhand dessen die bisherigen Erfahrungen sowie Herausforderungen der Commerzbank.

## 2. Zunehmende Öffnung von Unternehmensgrenzen

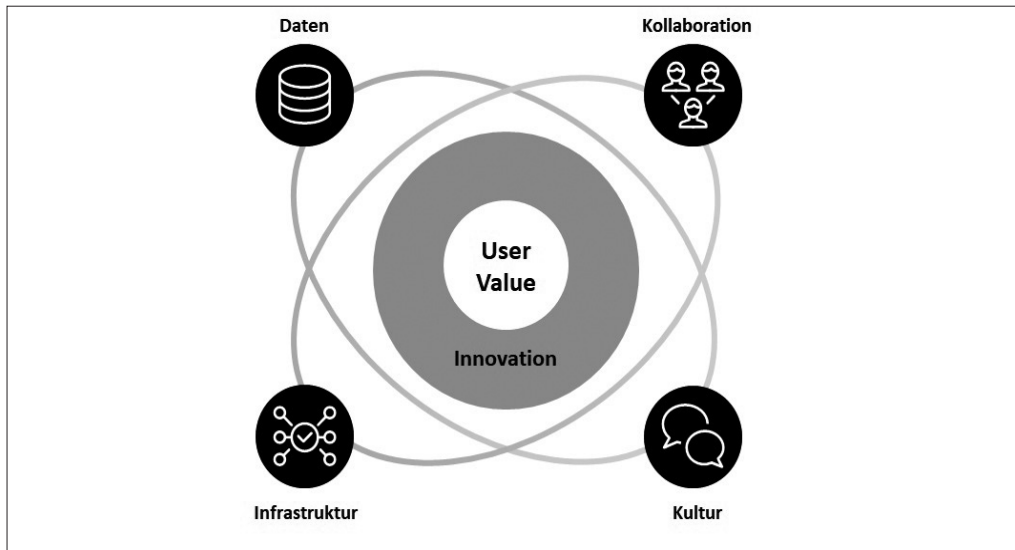
Tech-Giganten wie Google, Tencent oder Amazon machen es vor: die Organisationen setzten schon früh auf offene IT-Architekturen, welche es anderen, externen Parteien ermöglichten, mit den eigenen Systemen zu interagieren. So hält sich beispielsweise der Mythos um das sogenannte API-Mandat, das Amazon-Gründer Jeff Bezos 2002 per E-Mail Memo an seine Mitarbeiter sendete. Bezos schließt dieses Memo mit einer Warnung ab, jeder Mitarbeiter sollte sich unbedingt daran halten oder mit den Konsequenzen leben. Früh hat Amazon die Tragweite offen zugänglicher Application Programming Interfaces (APIs) erkannt, welche die IT-Systeme intern und extern kontrolliert zugänglich machen [API University 2019]. Amazon entwickelte geeignete Maßnahmen, um nicht nur das eigene Geschäftsmodell zu unterstützen, sondern auch die Aktivitäten von anderen. Die Programmierschnittstellen stellten dabei das technische Fundament dar. Ein riesiges Netz-

werk bestehend aus den unterschiedlichsten Akteuren entstand: Amazon erschließt ein ganzes Ökosystem.

Auch die Finanzindustrie folgt diesem Trend. Neben vorsichtigen regulatorischen Vorstößen, u. a. durch die Payment Services Directive (PSD2), welche Zahlungsinformationen durch externe Schnittstellen verfügbar macht, arbeiten Institute an der sukzessiven Öffnung der eigenen Infrastruktur [Commerzbank 2020]. Die Commerzbank beispielsweise investiert seit Jahren stetig in APIs und hat bereits über 100 interne bzw. externe Funktionalitäten in unterschiedlichen Domänen bereitgestellt, z. B. solche für Konten, Karten, Zahlungen, Wertpapier, etc. Dadurch können nicht nur intern Funktionalitäten schneller und zu niedrigeren Entwicklungskosten bereitgestellt werden, z. B. für das Mobile Banking. Externe Parteien profitieren ebenfalls bereits von dieser Entwicklung. So sind Zahlungsverkehrsanwendungen der Commerzbank Firmenkunden oft direkt mit den Banksystemen verbunden. Dies ermöglicht den direkten Zugriff auf Finanzinformationen und Produkte direkt im Kundensystem.

Das Phänomen lässt sich auch bei anderen Instituten beobachten. Die DBS in Singapur beispielsweise öffnete ihre Bankarchitektur frühzeitig und machte so Produkte und Dienstleistungen für externe Partner zugänglich. Darüber hinaus erschließt die DBS verschiedene Ökosysteme, beispielsweise im Bereich Mobilität [DBS 2019]. Kunden können auf dem DBS Portal direkt auf Gebrauchtwagenprodukte unterschiedlicher Vergleichsportale zugreifen. Dabei springen sie

Abbildung 2:  
Commerzbank  
Open Banking  
Framework  
[Commerzbank,  
2020]



von hier auf das Portal des Partnerunternehmens ab, haben aber dabei unter Umständen das DBS Finanzierungsprodukt oder eine Versicherung aus dem DBS Versicherungsvergleich für den Autokauf im Gepäck.

Ist es das Ziel, Beziehungen mit anderen Organisationen zur gemeinschaftlichen Wertschöpfung einzugehen und letztendlich Ökosysteme zu erschließen, so kann Open Banking als Werkzeug dafür verstanden werden [Commerzbank 2020]. APIs lassen sich hierfür als technische Lösung verstehen [Iyer/Subramaniam 2015]. Doch muss im einzelnen Unternehmen die Frage beantwortet werden, was dort genau unter Open Banking verstanden werden kann.

### 3. Das Commerzbank Open Banking Framework

Während einige Autoren das Open Banking Konzept lediglich als weiteren Absatzkanal beschreiben [Commerzbank 2020], vermuten andere hinter Open Banking das Fundament hin zum Plattformgeschäft [Cusumano 2020]. Das Konzept muss allerdings in einem sehr viel weiteren Kontext verstanden werden. Das nachfolgende Open Banking Framework beschreibt einerseits die wesentlichen Komponenten und zeigt darüber hinaus Implikationen und Herausforderungen auf, welche vor allem durch die viel engere Zusammenarbeit mit anderen Parteien entstehen. Organisationen müssen sich immer häufiger als Co-Innovatoren verstehen, also

als aktiven Bestandteil einer übergreifenden Lösung [Adner/Kapoor 2016]. Open Banking fungiert daher als Werkzeug zur Erschließung von Ökosystemen.

#### 3.1 Die Komponenten des Open Banking Frameworks

Die vier Hauptkomponenten des Open Banking Frameworks sind Infrastruktur, Daten, Kollaboration und Kultur (vgl. Abbildung 2). Kombiniert ermöglichen sie neue, innovative Problemlösungen gemeinsam mit anderen Parteien und führen so zu einem Mehrwert für Nutzer. Abbildung 2 verdeutlicht das Zusammenspiel der einzelnen Komponenten.

Die Komponente Daten beschreibt die Daten beziehungsweise, wenn in Kontext gesetzt, die Informationen, welche über die Schnittstellen ausgetauscht werden. Dies können Kontoinformationen, Zahlungsdaten oder andere kontextualisierte Informationen, z. B. der Standort des Nutzers sein. Dabei ist hervorzuheben, dass nicht die bereits vorhandenen Daten über den Open Banking Use Case entscheiden, sondern der angestrebte Mehrwert für den Kunden. Daraus resultiert die Frage: Welche (zusätzlichen) Daten sind notwendig, um die gewünschte innovative Lösung zu verwirklichen.

Die Infrastrukturkomponente beschreibt die technischen Voraussetzungen, beispielsweise eine geeignete API-Management-Plattform,

welche den Zugriff auf die einzelnen Schnittstellen steuert. Darüber hinaus sind geeignete Sicherheitsmechanismen notwendig, welche die Daten schützen bzw. nur autorisierte Nutzung zulassen. Geeignete Analysewerkzeuge und Verrechnungsmechanismen sind ebenfalls notwendig. Auch hier ist anzumerken: der Aufbau der Infrastruktur in der eigenen Organisation ist zwar wichtig, jedoch sind auch bei etwaigen Partnerorganisationen die entsprechenden Gegenstücke notwendig, sodass eine Lösung umgesetzt werden kann.

Die Kollaborationskomponente beschreibt, wie einzelne Mitarbeiter, Teams und Organisationen in den Arbeitsabläufen näher zusammenrücken, sowohl in der Planung als auch beim Betrieb der angestrebten Lösung. Methoden wie SAFe oder Scrum operationalisieren beispielsweise Zusammenarbeitspraktiken verschiedener Teams oder unterschiedlichen Organisationen. Wichtig ist hier der Einbezug aller relevanten Parteien, innerhalb der eigenen Organisation und darüber hinaus, um die Lösung zu kreieren.

Kultur stellt die letzte, jedoch eine nicht zu vernachlässigende Komponente des Open Banking Frameworks dar. Sie beschreibt dabei die Einstellung der Mitarbeiter und wie sie miteinander umgehen. Die Komplexität der angestrebten Lösungen machen oftmals ein iteratives, experimentelles Vorgehen notwendig. Dies erfordert hohe Offenheit und die Fähigkeit, schnell aus Fehlschlägen zu lernen. So führt eine agile Vorgehensweise und unmittelbare Tests der angedachten Lösung zu direkten Verbesserungen und stellen Mehrwert für den Kunden sicher. Vertrauen in die einzelnen Mitarbeiter bzw. untereinander ist dabei maßgeblich. Das erhöht die Geschwindigkeit und Kreativität, mit der potenzielle Lösungen entwickelt und umgesetzt werden können.

Alle Komponenten zahlen in Kombination auf die gewünschte Lösung ein. So entstehen innovative Lösungen gemeinsam mit Anderen. Das Framework zeigt, der Weg ins Ökosystem ist eben nicht nur die Bereitstellung von APIs hin-

ter denen einzelne Daten oder Finanzprodukte stehen. Vielmehr dient die Kundenlösung und der daraus resultierende Mehrwert als Orientierungspunkt, welche durch einzelne Komponenten operationalisiert werden. Das Framework muss Team- bzw. Organisations-übergreifend verstanden werden, denn jeder Beteiligte liefert nur einen Baustein.

### 3.2 Anwendung des Open Banking Frameworks in der Commerzbank

Die Commerzbank versucht das oben beschriebene Framework in unterschiedlichen Kontexten zum Leben zu erwecken. Dies wird auf mehreren Ebenen erreicht: einerseits befindet sich die Bank seit einigen Jahren in einem kontinuierlichen Wandel hin zur agilen Technologieorganisation. Andererseits arbeitet die Bank an unterschiedlichen neuen Ideen für Partnerschaften, zum Beispiel aus dem API Premium Partner Programm heraus, bei dem spezifische Use Cases verfolgt werden.

Die Bank arbeitet stetig an einem Angebot an APIs innerhalb der Organisation und für externe Nutzer. Dadurch werden die zahlreichen Daten beispielsweise für andere Teams innerhalb der Bank schnell nutzbar gemacht. Das hilft der Organisation dabei neue Funktionen beispielsweise beim Online-Banking, Mobile Banking, oder direkt bei den Kunden (z.B. in den ERP-Systemen der Firmenkunden) anzubieten. Daten werden so leichter nutzbar und der Wert für die Organisation steigt, je öfter diese in unterschiedlichen Kontexten genutzt werden.

Ein konkretes Anwendungsbeispiel stellt die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen EnergieRevolve dar. Dieser Firmenkunde ist ein Tochter-Unternehmen der Stadtwerke Düren GmbH und hat sich zum Ziel gesetzt, bestehende Strukturen als Stromanbieter zu hinterfragen und mit einer neuen Lösung einen Mehrwert für die Verbraucher zu schaffen. Als erster Prepaid-Stromanbieter in Deutschland hilft es dem Nutzer, selbst über den Stromkauf und Bezahlung zu entscheiden, und befreit ihn somit von der Logik der Abschlagszahlungen zu festen Termi-



nen – auf Tagesbasis, transparent und automatisiert.

Bisher mussten Überweisungen allerdings manuell verbucht werden. Das heißt, EnergieRevolve überprüfte täglich mehrmals das Kundenkonto und buchte Zahlungseingänge auf den jeweiligen Zähler. Durch die direkte Anbindung an das System der Commerzbank und die Nutzung der Corporate Payments API kann der Energieversorger automatisiert Überweisungsprozesse im Kundenworkflow verarbeiten lassen. Die API überträgt an Geschäftstagen stündlich automatisch Statusmeldungen über Zahlungseingänge und -übersichten. Durch diese enge Zusammenarbeit kann EnergieRevolve die eigenen Prozesse im Sinne der übergreifenden Lösung optimieren und gemeinsam mit der Commerzbank einen echten Mehrwert schaffen.

Open Banking ist in diesem Kontext also mehr als nur ein Absatzkanal. Durch die Kombination relevanter Daten (Zahlungseingänge der Kunden, Zukauf des Stromkontingents, Verbrauchsdaten) auf Basis einer übergreifenden Infrastruktur (z. B. Corporate Payments API, Mobile-App für den Verbraucher), Kollaboration (z. B. schnelles und automatisiertes Onboarding von EnergieRevolve als Nutzer der Corporate Payments API) und Kultur (Offenheit und Vertrauen in die neue Zusammenarbeit) konnte so ein echter übergreifender Mehrwert im Sinne des Endnutzers geschaffen werden [EnergieRevolve GmbH, n. d.].

#### 4. Vorteile und Herausforderungen

Das Open Banking Framework setzt den Fokus auf eine gemeinschaftliche und kundenzentrierte Wertschöpfung basierend auf digitaler Technologie. Das bringt mehrere Vorteile mit sich. Zum einen ist und bleibt der Orientierungspunkt, der alle Aktivitäten im Open Banking Kontext von den unterschiedlichen involvierten Parteien erbracht wird, die Kundenlösung und der daraus entstehende Mehrwert. Diesem ordnen sich alle anderen Aktivitäten unter. Dieser Bezugspunkt ist besonders wichtig, wenn es sich um organisationsübergreifende Aktivitäten

handelt, was die Komplexität bei der Umsetzung deutlich erhöhen kann. Kooperationen bringen allerdings einen weiteren Vorteil mit sich. Durch inter-organisationale Zusammenarbeit können die Stärken und Erfahrungen beider Organisationen kombiniert werden. Beispielsweise kann durch die Vorstellungen beider Organisationen von der angedachten Lösung die Relevanz für den Kunden erhöht und somit ein echter Mehrwert sichergestellt werden. Neben den technologischen Vorteilen, die solche Lösungen mit sich bringen, ist bei der Anwendung des Frameworks jedoch noch ein dritter Vorteil sichtbar: Die starke Einbindung des Menschen selbst. Kollaboration heißt nicht nur zusammenarbeiten, sondern auch die richtigen Personen einbinden. Finanzdienstleistungen sind immer noch ein stark auf Vertrauen basiertes Geschäft [Commerzbank 2020]. Dafür ist beispielsweise die starke Einbindung z. B. von Kundenbetreuern mit ihren Erfahrungen und ihrem Verständnis für das Kundenbedürfnis zielführend. Das hilft sowohl dem Kunden als auch der Bank bei der Entwicklung und Umsetzung der Lösung.

Neben den Vorteilen sind jedoch auch drei Gruppen von Herausforderungen sichtbar welche das Open Banking Framework begleiten (vgl. Abbildung 3).

Zum ersten gilt es, mögliche Technologie-Engpässe bei den beteiligten Parteien aufzuzeigen und möglichst frühzeitig zu beseitigen. Alle Parteien müssen in der Lage sein sich mit der passenden Technologie einzubringen, z. B. muss eine API für die entsprechenden Parteien auch nutzbar sein. Nicht immer sind alle Parteien auf dem gleichen Stand – hier ist ggf. Vermittlungs- bzw. Unterstützungsaufwand notwendig.

Zweitens müssen oftmals mögliche Use-Cases gemeinsam identifiziert werden. Das bringt ggf. zusätzlichen Abstimmungsaufwand mit sich. Schließlich muss sichergestellt werden, dass sowohl das Know-how als auch die passenden Mitarbeiter bei allen Partnern verfügbar sind, um die angestrebte Lösung zum Leben zu erwecken.

Abbildung 3:  
Herausforderungen im  
Open Banking  
[Commerzbank  
2020]



Hier ist das kooperative Mindset besonders wichtig, um mögliche auftretende Probleme gemeinsam zu bekämpfen.

Drittens bringt das Open Banking Konzept neben den Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern auch Herausforderungen innerhalb der eigenen Organisation mit sich. Es gilt auch hier, den passenden Arbeitsmodus oder klare Verantwortlichkeiten für mögliche Geschäftsideen durch Open Banking zu schaffen. Dabei war es für die Commerzbank u. a. wichtig, einen klaren und gemeinsamen Blick auf Ressourcen sowie Prioritäten zu schaffen und ein Entscheidungsgremium zu implementieren, welches Stakeholder aus allen beteiligten Bereichen an einen Tisch bringt. Dafür war ausserdem eine neu entwickelte und übergreifende Roadmap notwendig, welche einen einheitlichen Prozess für alle darstellt – und welche ebenso auch für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen anwendbar ist.

Dieser Prozess startet dabei mit initialen Workshops, in denen die angedachten Use-Cases gesammelt und das gemeinsame Verständnis geschärft wird. Im Anschluss daran werden der Umsetzungsaufwand und der erwartete Ertrag bewertet. Bei einer positiven Einschätzung werden dann die beiden erfolgsversprechenden Vorhaben dann in die Planung aufgenommen und zur Umsetzung vorbereitet. Entscheidend ist hierfür dann die Freigabe durch das Management, welche außerdem auch die Arbeitsteilung sowie die Verantwortlichkeiten der beteiligten Bereiche umfasst. Schlussendlich wird der Umsetzungsfortschritt der Geschäftsideen regelmäßig im höchsten Management-Gremium der Commerzbank vorgestellt. Dort wird auch über

die Umsetzung zusätzlicher Ideen entschieden.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Digitale Technologien haben einen signifikanten Einfluss darauf, wie Unternehmen Produkte und Dienstleistungen herstellen. Tech-Konzerne zeigen, dass in kurzer Zeit beeindruckende Netzwerke erschlossen werden können, in denen Leistungen entstehen, die keiner einzelnen Industrie mehr zuzuordnen sind. Finanzdienstleister sind ebenfalls bereits Teil dieser Entwicklung. Grundvoraussetzung sind zugängliche Schnittstellen, über welche die Organisation Daten mit Partnern teilen kann. Doch die reine Bereitstellung von APIs ist kein Selbstzweck. Sie muss einer übergreifenden Lösungsidee folgen, welche verschiedene Akteure miteinander verbindet. Das Open Banking Framework mit seinen vier Hauptkomponenten bildet dabei einen konzeptionellen Rahmen, der notwendige Aktivitäten identifiziert und an einem übergeordneten Ziel ausrichtet. Gemeinsam mit Partnern innerhalb und ausserhalb der eigenen Organisation können somit neue Innovative Lösungen kreiert werden. Lösungen, welche einen echten Mehrwert für den Nutzer mit sich bringen. Nur so wird Open Banking zum Wegbereiter und hilft bei der Erschliessung von Ökosystemen.

Aus Sicht einer Universalbank bedeutet das: Finanzdienstleistungen werden zukünftig so eng mit Produkten und Leistungen aus anderen Branchen verknüpft werden, dass sie sich nicht mehr anfühlen wie Finanzdienstleistungen. Banken werden dann in ganz unterschiedlichen Rollen in Ökosystemen auftreten, sei es als durch das zur Verfügung stellen von Finanzprodukten, aber auch durch das Zusammenbringen verschiedener Parteien im Sinne einer übergreifen-

den Lösung. Zukünftig wird die Bereitschaft von Banken und anderen Unternehmen für enge Kooperationen und Partnerschaften immer weiter zunehmen. Ein wichtiger Katalysator kann dafür eine zunehmende Standardisierung von Systemschnittstellen darstellen. Das vereinfacht die Zusammenarbeit und beschleunigt die Entwicklung hin zu branchenübergreifenden Ökosystemen.

## 6. Literatur

Adner, R./Kapoor, R. (2016). Right Tech, Wrong Time. In: Harvard Business Review, S. 1-9. <https://doi.org/10.1109/emr.2017.8233298>.

API University (2019). The API Mandate – Install API Thinking at your Company. <https://api-university.com/blog/the-api-mandate/>.

Betz, C./Jung, R. (2021). Conceptualizing and Analyzing Business Ecosystem Service Offerings. Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences, Seiten 6123-6132.

Birkinshaw, J. (2019). Ecosystem Businesses Are Changing the Rules of Strategy. In: Harvard Business Review, S. 1-8. <https://hbr.org/2019/08/ecosystem-businesses-are-changing-the-rules-of-strategy>.

Commerzbank (2020). The Future of Collaboration in Corporate Banking. <https://developer.commerzbank.com/shared/documents/commerzbank-open-banking-whitepaper-2020.pdf>.

Cusumano, M. A. (2020). Technology Strategy and Management, „Platformizing“ a Bad Business Does not Make it a Good Business. Communications of the ACM, 63(1), S. 23-25. <https://doi.org/10.1145/3372918>.

DBS. (2019). Pursuing the Greater Good – Annual Report 2019. [dbs.com/annualreports/2019/files/media/dbs-annual-report-2019.pdf](https://www.dbs.com/annualreports/2019/files/media/dbs-annual-report-2019.pdf).

EnergieRevolve GmbH (2021). Interviews mit Geschäftsführer André Jumpertz und Firmenkundenbetreuer Matthäus Adamczewski, 19. & 26.01.2021.

Fuller, J./Jacobides, M. G./Reeves, M. (2019). The Myths and Realities of Business Ecosystems. In: MIT Sloan Management Review. <https://mitsmr.com/2Nt8fmC>.

Iyer, B./Subramaniam, M. (2015). The Strategic Value of APIs. In: Harvard Business Review, S. 2-4. <https://hbr.org/2015/01/the-strategic-value-of-apis>.

Uber (2020). 2019 Annual Report. [https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc\\_financials/2019/ar/Uber-Technologies-Inc-2019-Annual-Report.pdf](https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_financials/2019/ar/Uber-Technologies-Inc-2019-Annual-Report.pdf).

## Autoren

Christoph Berentzen, Head of API Banking ist seit 2018 in der Commerzbank, zuvor war er für Fin-Techs tätig und hat dort unterschiedliche Rollen ausgefüllt. Der 36-jährige Bereichsleiter sieht sich als Enabler für die API-Technologie und verfolgt das Ziel, gemeinsam mit anderen Bereichen zentrale Services als APIs bereitzustellen. Damit sollen intern Effizienz gehoben und extern neue Geschäftsmodelle geschaffen werden. Privat verfolgt er seine Leidenschaft als Buchautor.

Christian Betz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Business Engineering Institute St. Gallen und Doktorand am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit Wertschöpfung in Geschäftsökosystemen und den Implikationen auf strategische Entscheidungen. Zuvor war er als Unternehmensberater an der Schnittstelle zwischen Technologie und Strategie tätig und unterstützte führende Finanzinstitute im Bereich Digitalstrategie.

Heiko Dosch, Business Expert Strategy & Ecosystems, API Banking bei der Commerzbank, arbeitet seit über zwei Jahren daran, den geschäftlichen Nutzen von API Technologie und Open Banking innerhalb und außerhalb der Commerzbank zu erklären und bekannt zu machen. Davor war er Projektleiter für verschiedene strategische Projekte im Privatkundenmarketing der Bank.