

# «Innovation ist kein Zufallsprodukt, sondern ein bewusstes Handwerk»

VNTR – Innovation & Venturing by PostFinance – setzt auf Zukunftsthemen, Technologien und Geschäftsmodelle, die noch nicht adressiert sind. Warum Innovationsprozesse strategische Weitsicht erfordern, welche Rolle Fehlschläge spielen und wie sich die Finanzbranche in den nächsten Jahren verändern wird, erklärt Mathias Strazza, Leiter VNTR, im Interview.



**Mathias Strazza**  
Leiter VNTR

## Mathias Strazza, in den Unternehmen anderer Branchen werden die internen Innovationsabteilungen eher ab- als ausgebaut. Wie stehen Sie zu diesem Trend?

Ich würde hier eher davon sprechen, dass ich es schade finde, dass das Potenzial und die Verantwortung nicht gesehen werden. Wir haben insbesondere in Grossunternehmen eine gewisse Verantwortung gegenüber der Schweizer Innovationslandschaft. Die Schweiz gilt als sehr innovatives Land und damit dies so bleibt, brauchen wir Innovation nicht nur aus den Hochschulen, sondern auch aus Unternehmen heraus, die die Ressourcen und Mittel dazu haben, unabhängig von der Branche.

## Ganz anders bei PostFinance: Mit VNTR arbeiten Sie daran, im Finanzmarkt die Zukunft vorwegzunehmen ... Welchen Stellenwert hat Innovation in Ihrem Unternehmen?

Einen hohen. Wir haben es geschafft, dass Innovation bei uns ganzheitlich gesehen wird, dass uns also bewusst ist, welche Innovationsarten, in welcher Verantwortung und an welchem Ort vorhanden sind. Es beschäftigen sich verschiedenste Personen mit Innovation, welche über ein ganzheitliches Innovationsframework verfügen, das heisst über einen angeglichenen Innovationsprozess und somit über die gleiche Sprache miteinander verbunden sind. Die verschiedenen Teams sind in regelmässigem Austausch miteinander, um über alle Themen und Vorhaben im Unternehmen informiert zu bleiben.

## Was unterscheidet einen innovativen Finanzdienstleister von einem weniger innovativen?

Am Ende des Tages entscheiden dies die Kund:innen und zeigt sich in der Anwendung der Produkte und Services, die schliesslich auf dem Markt landen. Ich bin davon überzeugt, dass wir nicht nur von den Produkten reden sollten, sondern auch den Innovationsweg aufzeigen müssen. Dabei haben wir aus unserer Erfahrung Innovationswissen, das wir der Gesellschaft wieder zur Verfügung stellen, beispielsweise indem wir in Universitäten im Rahmen von Gastreferaten Einblicke gewähren. Auf der anderen Seite muss man verstehen, dass Innovation Zeit, Weitblick und einen Prozess benötigt, der parallel zur Umsetzung einer aktuellen Strategie bei Signalen, Trends, Technologien und den Märkten (Kund:innen) startet. Während tagtäglich im Kerngeschäft innoviert wird, muss parallel mit Geduld an der Zukunft gearbeitet werden. In Ersterem sind die meisten Firmen sehr gut, für Letzteres fehlt meist das Wissen, die Zeit, das Geld oder die Geduld.

## Gibt es aktuelle Beispiele dafür, wie sich PostFinance dadurch gegenüber ihren Mitbewerbern einen Vorsprung verschafft hat?

Wir haben 2024 als erste systemrelevante Bank ein Kryptoangebot für unsere Kund:innen lanciert. Ohne dass wir bereits 2013 erste Use Cases mit der Blockchain ausprobiert hätten, wären wir wohl nicht in der Lage gewesen, bis heute so detailliertes und fundiertes Know-how zur Technologie aufzubauen. Wir haben 2015 zusammen mit unserem internen IT-Bereich intensiv mit der Technologie experimentiert und 2017 erste Anwendungen auf dem Markt getestet. In den Folgejahren bauten wir dann vertieftes Wissen auf und holten uns explizite Spezialist:innen bei VNTR ins Boot. Dies hat uns dann später geholfen, eine Lösung für unsere Kund:innen zu entwickeln, die einen Mehrwert bringt. Wir waren aber auch früh bei Themen mit dabei, die später den Markt revolutioniert haben wie das Bezahlen mit dem Smartphone mit Twint oder der Finanz-App Yuh.

## Innovation bedeutet auch, dass nicht jede Idee erfolgreich ist. Wie gehen Sie mit Fehlschlägen um?

Tatsächlich sehe ich dies heute nicht mehr als Fehlschläge, sondern schnelle Iteration und Validierungen,



## Während tagtäglich im Kerngeschäft innoviert wird, muss parallel mit Geduld an der Zukunft gearbeitet werden.

– Mathias Strazza,  
Leiter VNTR

die uns aufzeigen, ob etwas am Markt funktioniert oder nicht. Wir stellen Hypothesen auf und wollen diese früh, schnell und kostengünstig überprüfen. Dabei ist es oft bei neuartigen Themen im Sinne der Sache, dass wir noch nicht viel wissen und entsprechend die Wahrscheinlichkeit hoch liegt, dass wir mit unseren ersten Annahmen fälschliagen. Wir müssen uns mit dem Problem der Kund:innen und einer möglichen, idealen Lösung sowie deren Anwendung am Markt auseinandersetzen. Da kann man auf viele Weisen fälschliagen. Dem muss man sich bewusst sein und idealerweise auch offen darüber reden. Darüber haben wir sogar ein Buch geschrieben: Nebst unserem Successbook, in welchem wir über unsere erfolgreichen Vorhaben schreiben, haben wir auch ein Failbook, das von unseren gescheiterten Ideen erzählt. Beide Bücher können in unserem Shop [vntr.ch/shop](http://vntr.ch/shop) gekauft werden (*schmunzelt*). Interessanterweise können frühere Fehlschläge in der Zukunft plötzlich zu erfolgreich umgesetzten Produkten werden und umgekehrt. Beispielsweise den bei uns in der App und E-Finance erfolgreich umgesetzten CO<sub>2</sub>-Rechner, der den Kund:innen ihren ökologischen Fussabdruck anhand ihrer Finanzdaten zeigt, konnten wir bereits 2013 als Idee nicht umsetzen und er taucht an dieser Stelle im Failbook auf.

## Sie arbeiten in verschiedenen Zeitzeonen; in welchen?

Wir reden von Innovationshorizonten, die nach der zeitlichen Verzögerung, die ein Thema braucht, um auf dem Markt sichtbar zu werden, aufgeteilt sind. Bei PostFinance haben wir Innovationsteams im Innovationshorizont 1, die sich mit innovativen Vorhaben im Kerngeschäft beschäftigen. Dann gibt es Teams im Horizont 2, die angrenzend am Kerngeschäft innovieren und wir bei VNTR sind im Horizont 3 unterwegs – unsere Aufgabe ist es, keine Themen zu verpassen, die in weiter Zukunft liegen und für die Bank relevant werden könnten.

Horizont 3 muss nicht radikal, disruptiv und völlig neu für die Welt bedeuten, aber neu für PostFinance und/oder die Kund:innen. Dabei können Themengebiete oder Innovationsfelder wie Digital Assets (digitale Vermögenswerte) entdeckt werden, die ganze Prozesse der Bank oder Infrastrukturen verändern. Es können aber auch einzelne Vorhaben sein, wie die digitale Betriebsplattform von tilbago, die wir dann Firmenkunden anbieten,

welche mit künstlicher Intelligenz ohne Vorwissen durch den Betreibungsprozess geführt werden oder BankIdent, bei dem Kund:innen ihre Identifikation von PostFinance in anderen Geschäftsprozessen wie einem Autoleasingprozess nutzen können. Apropos Auto, mehr und mehr sind es auch Services in neuen Ökosystemen, wie beispielsweise cardossier, die wir entdecken, weil wir hier mitwirken und Zahlungsprozesse oder Produkte wie unsere Autoversicherung einbringen. Im letzten Beispiel profitieren dann Garagen von vereinfachten Abläufen. Aktuell beschäftigen wir uns ebenfalls mit technologischen Entwicklungen, welche die Nachhaltigkeit fördern.

## Passiert das in der ersten Phase in den VNTR-Teams intern beziehungsweise ab welcher Phase arbeiten Sie dabei mit Start-ups, Universitäten oder Technologieanbietern zusammen?

Die Erkennung von Trends und Technologien etc. erfolgt bei VNTR und auch in Zusammenarbeit mit anderen internen Teams (Innovation, IT, ...). Dabei ist eine erste Phase immer auch eine interne Entdeckungs- und Recherche-Phase, begleitet von der Analyse und Bewertung und somit der Feststellung, welche Bedeutung diese Entwicklungen für PostFinance haben. Dazu gehört aber teilweise auch eine Suche von Start-ups oder erste Recherchen und Vertiefungen mit Partnern wie beispielsweise Universitäten. Vor allem wenn wir selbst kein Wissen zu neu entdeckten Themen intern haben, ist ein initialer Wissensaufbau zusammen mit externen Wissensträgern essenziell.

## Werden auch Kundinnen und Kunden in den Innovationsprozess einbezogen?

Wir versuchen, möglichst früh mit unseren Kund:innen in Kontakt zu treten, um zu begreifen, welche Probleme in welchem Umfeld vorhanden und relevant sind und welche aktuellen oder zukünftigen Bedürfnisse sich daraus ergeben. Dabei ist bei sehr neuen Themen sicher die Herausforderung, dass diese schwierig vorstellbar sind. Darum soll Henry Ford ja auch gesagt haben, «Hätte ich meine Kunden gefragt, was sie wollen, hätten sie schnellere Pferde gesagt», anstatt «möglichst schnell von A nach B zu kommen». Das heisst, wir müssen ins Gespräch kommen, beobachten, mögliche neue Lösungen tangibel und begreifbar machen und den Rest dann noch für die Zukunft antizipieren.

## Kommt es auch vor, dass Start-ups mit einer Idee oder einer Innovation aus eigenem Antrieb an Sie herantreten?

Ja, sogar sehr oft. Häufig werden wir als Investorin angefragt, da wir auch Investments in Start-ups tätigen, um Einblicke in neue Geschäftsmodelle oder Technologien zu erhalten. In diesem Fall sind bereits Produkt, Kund:innen und Umsätze beim Start-up in gewisser Maturität vorhanden. Es gibt aber auch den Fall, dass wir ein Produkt eines Start-ups testen (ein sogenannter Machbarkeitsversuch), um festzustellen, ob dies für PostFinance oder unsere Kund:innen interessant sein könnte. Und schliesslich gibt es auch die Möglichkeit in einer sogenannten «Co-Creation», das heisst, ein Produkt zusammen zu entwickeln.

## Mit welchen Möglichkeiten werden diese unterstützt beziehungsweise in den Innovationsprozess integriert?

Unser Innovationsprozess ist darauf ausgelegt, dass dieser auch zusammen mit Partnern durchlaufen werden kann. VNTR ist dabei der Eintrittspunkt für alle Themen, welche noch nirgends verankert oder adressiert sind. Der Prozess unterstützt ein neues Vorhaben mit personellen und finanziellen Ressourcen, um erste Iteration und Abklärungen schnell und kostengünstig durchzuführen. Ebenfalls wird der Zugang zu Fachexpert:innen ermöglicht und unser Innovations- und Partnernetzwerk steht zur Verfügung.

## Wenn Sie einen Blick in die kommenden fünf bis zehn Jahre wagen: Wie wird sich die Finanzbranche innovationsbedingt verändern? Mit welchem Mehrwert für die Kundinnen und Kunden? Wie verändert sich die Kommunikation? Stichwort digitale Bank?

Die Zeichen stehen weltpolitisch aktuell eher etwas schlechter, aber ich wünsche mir natürlich, dass wir in den kommenden Jahren auch dank der Innovation einen entscheidenden Schritt in Massnahmen der Nachhaltigkeit vorwärtskommen. Wir müssen es schaffen, dass wir beispielsweise der Biodiversität in der Gesellschaft und Wirtschaft einen greifbaren Wert geben können, damit diese die entsprechende Beachtung und den Umgang erhält, welche unseren Planeten langfristig schützt.

Die Digitalisierung schreitet weiter voran und dabei sehen wir vor allem auch Bewegungen in den digitalen Währungen rund um die Blockchain-Technologie. Sei es der digitale Schweizer Franken, der immer wieder im Gespräch ist, die Digitalisierung des «Buchgeldes» zwischen den Banken und die technologischen Möglichkeiten im internationalen Zahlungsverkehr. Diese «Digitalisierung» des Geldes, kombiniert mit Sofortzahlungsmethoden (Instant Payments) und der Einbettung des Zahlungsverfahrens unsichtbar in den Alltag (Embedded Finance) wird dazu führen, dass die Kund:innen immer weniger wahrnehmen, dass ein Zahlungsverkehr erfolgt. Dieser passiert unsichtbar und schnell, wird jedoch sofort im eigenen «Konto» abgebucht und ersichtlich.

Weitere Informationen unter:  
[vntr.ch](http://vntr.ch)



**VNTR**  
Innovation & Venturing  
by PostFinance

### Über VNTR:

VNTR repräsentiert die Innovations- und Venturing-Aktivitäten von PostFinance. Während sich PostFinance dem Kerngeschäft und der Veränderung des Kerns widmet, beschäftigt sich VNTR mit Zukunftsthemen, Technologien und Geschäftsmodellen, die noch nicht adressiert sind. Dabei kreieren sie selbst, arbeiten mit Partnern oder investieren, um skalierbare und nachhaltige Geschäfte für PostFinance entstehen zu lassen. Insbesondere stellt VNTR sicher, dass keine relevanten Themen verpasst werden.