



AWK Group

Enabling digital performance.

Ökosysteme als Selbstläufer für zukünftiges Wachstum?

Fokus Versicherungsbranche - Teil 1

Marco Hauk

Tobias Keel

Hannes Dorfmaier

Alle sprechen über Ökosysteme

«Ökosystem» ist zu einem Begriff geworden, welcher branchenübergreifend unter CEOs, Vorstandsmitgliedern, Manager*innen und Strategen weit verbreitet ist. Kollaborationen in Ökosystemen spielen eine immer wichtigere Rolle und verändern ganze Märkte, so auch die Versicherungslandschaft in der Schweiz.

Durch Ökosysteme wird eine zusammenhängende Value Proposition geschaffen, welche grösser ist als die Summe der einzelnen Wertversprechen der Teilnehmenden. Somit ist die Serviceerbringung durch ein Ökosystem wertvoller für Kunden und Unternehmen als ohne. Dadurch haben sowohl branchenfremde Player als auch etablierte Unternehmen der Versicherungsbranche die Möglichkeit in Märkte einzutreten, welche für sie bis vor kurzem noch verschlossen und anderen Marktteilnehmern vorbehalten waren.

Doch sind sich alle Manager*innen und Führungskräfte der Bedeutung und Konsequenzen von Ökosystemen bewusst? Verpassen Unternehmen den Anschluss, wenn sie noch keine geeignete Strategie definiert haben oder sich noch nicht mit der Rolle ihres Unternehmens in einem Ökosystem beschäftigt haben? Und welche Fähigkeiten müssen Versicherer bereitstellen, um ein eigenes Ökosystem zu gestalten?

Da sich die Versicherungsbranche zaghaft dem digitalen Wandel gestellt hat, ist diese in den nächsten Jahren besonders anfällig für eine (digitale) Disruption. Dies kann potenziell zu einer grossen Verschiebung von Marktanteilen in bestimmten Segmenten und ausbleibendem Wachstum führen. Eine Antwort, um sich diesem Wandel zu stellen, können Ökosysteme sein.

1. Wieso Ökosysteme?

Ökosysteme sind interessant, wenn sie nachhaltig Wachstumspotential versprechen

Ökosysteme sind heute bereits weit verbreitet. So bauen die meisten Unternehmen im S&P 500 Index Ökosysteme auf. Dies wird sich weiter akzentuieren. Weltweit werden gemäss Studien bis 2025 etwa 30 Prozent aller Umsätze in der Wirtschaft aus Ökosystemen resultieren. Diese garantieren Unternehmen langfristige Wachstumschancen hinsichtlich neuer Dienstleistungen und Kunden.

Alles andere ist schlichtweg veraltet

Wenn sich Unternehmen, entgegen einer Ökosystemstrategie, nur auf eine Industrie konzentrieren, entspricht dies einem veralteten und nicht kundenzentrierten Ansatz. Denn die Anforderungen von Kunden an Produkte und Dienstleistungen und deren Vernetzung steigen rasant. Durch einen reinen Branchenfokus verlieren Unternehmen die Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, die sich den rasch ändernden Bedürfnissen der Kunden anpassen.

Unternehmen müssen sich vermehrt an der Gestaltung von Customer Journeys über Branchengrenzen hinweg beteiligen. In einem Ökosystem wird mit Akteuren zusammengearbeitet, die aus verschiedenen Segmenten kommen und Dienstleistungen anbieten, die nichts oder

wenig mit den eigenen Kernprodukten zu tun haben. Im Bereich der Versicherungen kann eine solche Zusammenarbeit beispielsweise über einen Open Insurance Ansatz erfolgen.

Was sich hinter Open Insurance verbirgt, welche Fähigkeiten benötigt werden und welches Potential sich für Versicherer dahinter verbirgt, kann im Artikel «Mit Open Insurance relevant bleiben» nachgelesen werden.

Zudem besteht die Gefahr, dass grosse Technologiekonzerne wie Google, Amazon oder Tencent mit neuen Angeboten etablierten Unternehmen Marktanteile streitig machen. Dies trifft nicht nur auf die Versicherungsbranche, sondern auf praktisch jede Industrie zu. Zudem bringen Insurtech- und Fintech-Startups neue Ansätze und Produkte mit beeindruckender Geschwindigkeit auf den Markt und haben durch ihre digitalen Fähigkeiten raschen Zugang zu Kunden.

Das Ökosystem ist grösser als die Summe aller einzelnen Teile

Die Macht eines solchen Ökosystems liegt in der komplementären Natur. Zum Beispiel müssen nicht alle Unternehmen jeden Teil einer Versicherungslösung anbieten. So können sich alle Unternehmen in einem Ökosystem

darauf konzentrieren, im zuständigen Bereich einen kundenorientierten Service anzubieten. Als Teilnehmer*in profitiert man unmittelbar von den Fähigkeiten der Partner, ohne diese erst intern mühevoll aufbauen zu müssen.

Ökosysteme erlauben die Gestaltung von Customer Journeys über Branchengrenzen hinaus.

Diverse grosse Technologiekonzerne zeigen uns die Potentiale der Ökosysteme. Tesla bietet ihren Kunden Versicherungen an und Amazon beabsichtigt kleinen Händlern Kredite zu gewähren, sowie durch eine Partnerschaft mit Berkshire Hathaway und J.P. Morgan grosse Schritte in Richtung Gesundheitsvorsorge zu unternehmen. Tencent hat mit WeSure bereits eine eigene Versicherungsplattform aufgebaut, welche durch WeChat eine gigantische Anzahl Kunden erreicht.

Ein Ökosystem ist eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten:

- Ökosysteme ermöglichen den Fokus auf die Kernkompetenzen der Unternehmen
- Durch das Zusammenspiel aller Teilnehmenden kann eine reibungslose Customer Journey kreiert werden (z.B. durch die Vereinheitlichung von verschiedenen Portalen, Anmeldenetzwerken und weiteren Kanälen), welche für die Kunden einen spürbaren Mehrwert bietet

- Die Macht der Netzwerkeffekte wird durch den Einsatz von Plattformen genutzt und ermöglicht eine schnelle Skalierung
- Durch die Integration von Informationen aus verschiedenen Services/Produkten können bessere und personalisierte Lösungen angeboten werden

Um an diesen Vorteilen partizipieren zu können, bedarf jedes Unternehmen einer Ökosystem Strategie. Dabei sollen grundlegende Aspekte, welche eine Organisation benötigt, um erfolgreich ein Ökosystem aufbauen zu können, erarbeitet und definiert werden. Dazu zählen insbesondere die möglichen Ökosystem-Rollen, anvisierte Customer Journeys und fundamentale Grundvoraussetzungen, wie z.B. das Verfolgen eines Open Insurance Ansatzes. Ist dieser Schritt erfolgt, eröffnet sich für ein Unternehmen die Möglichkeit, über Industriegrenzen hinweg neue Ertragspotentiale zu erschliessen.

Die Logik hinter einem Ökosystem

Die erfolgreichsten Ökosysteme der vergangenen Jahre beruhen auf digitalen Plattformen. Dies war aber nicht immer der Fall, so haben sich früher Ökosysteme beispielsweise aufgrund von geografischer Nähe gebildet. Neue Technologien haben in den letzten Jahren eine enorme Verbesserung hinsichtlich Geschwindigkeit, Reichweite, Convenience, Effizienz und Skalierbarkeit ermöglicht. Darum stellen Plattformen heutzutage meist

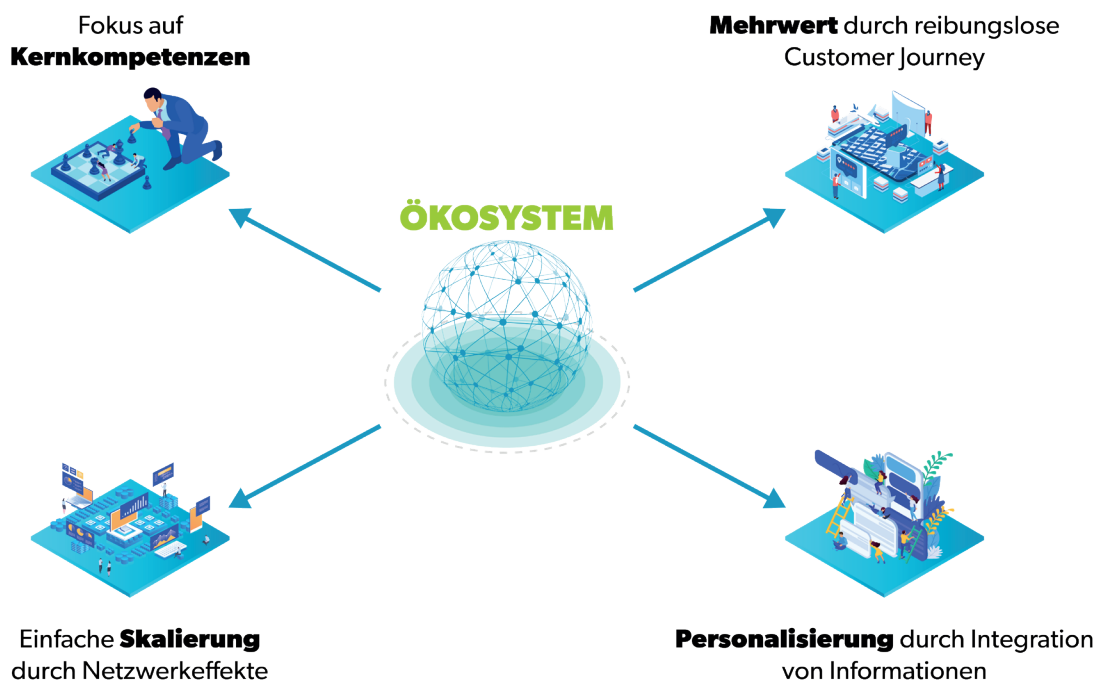


Abbildung 1: Mehrwert eines Ökosystem für alle Beteiligten

die notwendige transaktionale Infrastruktur dar. Für Unternehmen in Ökosystemen geht es primär aber nicht darum eine Plattform aufzubauen, sondern die jeweiligen Aktivitäten im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel zu koordinieren, um gemeinsam Wert zu schaffen.

Die Unterschiede zwischen einem klassischen und einem Ökosystem Geschäftsmodell sind beträchtlich. Unternehmen mit einem klassischen Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 2) bieten, vereinfacht beschrieben, als Einzelkämpfer Produkte oder Dienstleistungen an, welche sie mit Lieferanten gestalten und danach vertreiben. Die Value Proposition kommt dabei von einem einzelnen, isolierten Unternehmen. Ganz im Gegensatz zu Ökosystem Geschäftsmodellen, welche sich durch ein gemeinsames Wertversprechen, gestützt durch alle Teilnehmenden, auszeichnet. Das Ökosystem wird von einem Orchestrator koordiniert und nutzt eine transaktionale Plattform. Die Teilnehmenden entwickeln durch ihre technischen, funktionalen oder kombinatorischen Fähigkeiten Lösungen für Kunden. Auf der Angebotsseite eines Ökosystem Geschäftsmodells (Ökosystem Anbieter & Enabler) stehen Hersteller, welche Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) und Infrastruktur zur Verfügung stellen (z.B. IP Provider, App Developer). Auf der anderen Seite stellen Partner (Ökosystem Angebot) den Kundenzugang sicher und generieren somit die Nachfrage im Geschäftsmodell (z.B. Sales Partner, Service Partner). Diese Teilnehmenden stehen meist sehr nahe am Endkunden.

Ein Beispiel, welches die Wirkung eines Ökosystems veranschaulicht, bietet die Alibaba-Gruppe. Das Unternehmen ist nicht nur eine E-Commerce-Plattform, die zahlreiche Parteien miteinander verbindet, sondern hat unter anderem Alipay für Zahlungen, Alimama für Marketingdienstleistungen und China Smart Logistik zur Optimierung der Lieferzeit eingeführt. Alles ist Teil eines Ökosystems, das aus sich ergänzenden Firmen besteht, die auf das Ziel hinarbeiten, Transaktionen zwischen den Parteien zu erleichtern.

Voraussetzungen für Unternehmen

Für die Arbeit in Ökosystemen müssen Unternehmen einige Grundvoraussetzungen erfüllen, z.B. die entsprechende Ausrichtung der technologischen Infrastruktur. Zudem müssen sie ihre organisatorische Struktur und Kultur anpassen, sowie neue Ansätze zur Gewinnung und Erhaltung von Partnerschaften gestalten. Die folgenden drei Punkte sind für Unternehmen relevant:

Technologie: Um mit den grossen Datenströmen umzugehen, braucht es eine zuverlässige und schnelle Infrastruktur. Zudem müssen Versicherer APIs entwickeln, veröffentlichen und Dritten zugänglich machen. Cloud Strategien und eine ausgewiesene Cyber Security Strategie sind ebenfalls ein Muss. Diese Themen sind essenziell um Plattformen, Open Insurance und damit Ökosysteme zu nutzen.

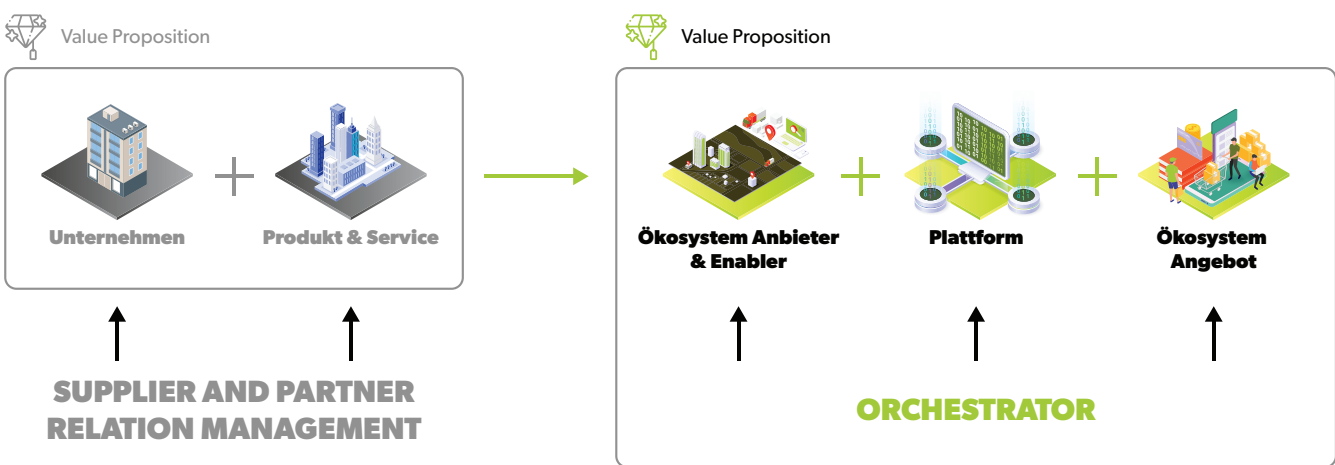


Abbildung 2: Der Wandel vom klassischen Geschäftsmodell hin zum Ökosystem Geschäftsmodell

Organisation: Ökosysteme bringen auch innerhalb von Unternehmen neue Anforderungen zum Vorschein, welche entwickelt werden müssen. Agile Arbeitsmethoden und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung sind gefragt, was eine grosse Nachfrage an Change-Management Wissen mit sich bringt. Eine Strategie ist nur so gut wie eine Unternehmenskultur!

Partnerschaften: Unternehmen müssen neue Wege gehen, um Partnerschaften aufzubauen und kreative Kooperationen zu fördern, um neue Geschäftsbeziehungen zu etablieren. Unerwartete Gelegenheiten sollten durch agile und flexible Projektgestaltung genutzt- und neben der konstanten Suche nach neuen Partnern ermöglicht werden. Es braucht immer eine Validierung der Möglichkeiten und Unternehmen müssen die eigenen Präferenzen dabei ins Zentrum stellen.

2. Ökosysteme – etwas Neues?

Ein Ökosystem ist in der Ökologie definiert als eine Gemeinschaft lebender Organismen, die in ständiger Wechselwirkung miteinander und mit der umgebenden physischen Welt stehen¹⁾. Die lebende Materie prägt unterschiedliche Nahrungsniveaus, vom Erzeuger über den Primärverbraucher bis hin zum Sekundärverbraucher .

Das Konzept des Ökosystems in der Wirtschaft wurde als Ergebnis des Harvard Business Review-Artikels von James Moore²⁾ aus dem Jahr 1993 übernommen, noch bevor das Internet-Zeitalter begann. Die Definition eines Business-Ökosystems ist nicht weit von der Definition in der Natur entfernt. Sie geht von einem System verschiedener branchenübergreifender Unternehmen aus, die zusammenarbeiten, um für Verbraucher*innen einen Mehrwert zu schaffen. Kunden nehmen bei der Erschaffung eines Ökosystems eine zentrale Rolle ein, denn das Angebot verschiedener Akteure funktioniert nur mit einem stark kundenzentrierten Ansatz. Ein loses Zusammenspiel einzelner Angebote ist für Kunden nicht attraktiv.

In solchen Ökosystemen werden alle Organismen oder Unternehmen erfolgreich sein, solange sie miteinander interagieren und auf ein Ziel hinarbeiten, sprich zu einem gemeinsamen Werteversprechen. Das Ergebnis kommt zahlreichen Akteuren zugute, da es das Produktangebot

erweitert, die Bequemlichkeit für die Kunden erhöht und das Angebot der Unternehmen auf die Customer Journey ausrichtet.

3. Ökosysteme – welche Rollen gibt es?

Die entscheidende Frage ist, welchen Wert ein Unternehmen mit seinen Stärken in das Ökosystem einbringen kann, um dabei den grösstmöglichen Nutzen für die Kunden und sich selber zu generieren?

Innerhalb eines Ökosystems lassen sich zwei grundsätzliche Rollen beobachten, welche ein Akteur einnehmen kann, Orchestrator und Contributor/Participant.

Ping An, ein asiatisches Unternehmen und ursprünglich eine reine Lebensversicherung, ist ein Beispiel für einen Orchestrator, der ein riesiges Ökosystem von Finanzdienstleistungen geschaffen hat. Das Unternehmen hat die Cloudbasierte Plattform «One Connect» entwickelt, welche Dienstleistungen im Banken- und Versicherungswesen anbietet. Mit einer Ökosystemstrategie war Ping An bisher äusserst erfolgreich und rangierte 2019 auf Platz 29 der «Global 500» von Fortune.

Orchestrator

Orchestratoren sind die Vorreiter bei der Schaffung grösserer Ökosysteme. In der Literatur wird zum Teil zwischen Creator und Orchestrator unterschieden, aber in der Praxis wird in der Regel dasselbe Unternehmen ein Ökosystem initiieren als auch orchestrieren. Das Ziel eines Orchestrators ist es, sein Geschäftsumfeld zu erweitern, sowie strategische Ziele zu verwirklichen. Dies wird erreicht, indem der Orchestrator immer mehr Unternehmen mit unterschiedlichen Kompetenzen, unabhängig der Industrie, incentiviert am Ökosystem teilzunehmen und diese fest miteinander bezieht. Orchestratoren zeichnen sich vor allem durch starke Netzwerke beziehungsweise Partnerschaften und technologischer Stärke aus. Es können grundsätzlich zwei verschiedenen Arten der Fokussierung vorliegen. Auf der einen Seite können sie sich zwischen verschiedenen Parteien positionieren, mit dem Ziel übereinstimmende Interessen zu finden und dabei die Interaktion und Kommunikation zwischen allen Parteien zu ermöglichen beziehungsweise zu

1) Britannica, Ecosystem, abgerufen von: <https://www.britannica.com/science/deep-sea-trench>

2) James, E, Moore, (1993), *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, abgerufen von: <https://hbsp.harvard.edu/product/93309-PDF-ENG?itemFindingMethod=Search>

erleichtern (i.e. Intermediär). Auf der anderen Seite kann eine Konzentration auf den technologischen Aspekt erfolgen, indem sie fortschrittliche Infrastruktur, beispielsweise eine Plattform, zur Verfügung stellen.

Der grösste Vorteil des Orchestrators ist der Zugang zu einer grossen Menge strukturierter Daten, die bei richtiger Nutzung beispielsweise zur Schaffung zusätzlicher oder individualisierten Dienstleistungen beitragen können. Zudem kann der Orchestrator die Strategie und die grobe Ausrichtung der Value Proposition bestimmen und damit Grundpfeiler des Ökosystems vorgeben.

Die Rolle des Orchestrators bringt auch Herausforderungen mit sich. Die Führung und das Management erfordern einen hohen Zeit- und Ressourcenaufwand. Die Orchestrierung eines Ökosystems wird als eine explorative Tätigkeit angesehen, die zusätzliche Risiken mit sich bringt, insbesondere aufgrund ihrer Komplexität.

Contributor/Participant

Contributors sind Akteure, die aktiv am Ökosystem mitwirken. Sie zielen darauf ab, ihr Angebot durch aktive Zusammenarbeit mit dem Orchestrator und anderen Partnern zu verbessern, indem sie ein gemeinsames

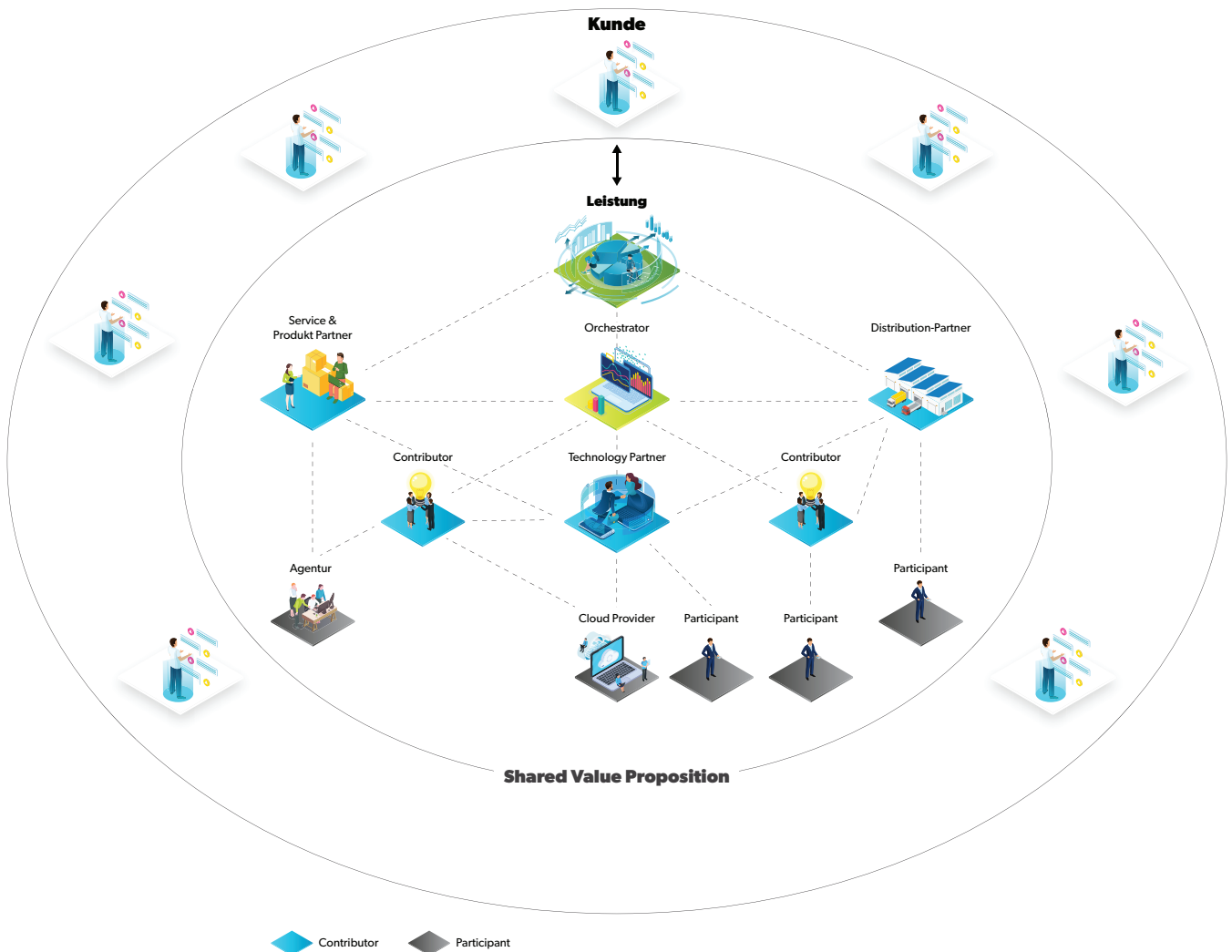


Abbildung 3: Beispielhaftes Zusammenspiel der Ökosystem Teilnehmenden zur Realisierung der Shared Value Proposition

Werteversprechen anbieten und zur allgemeinen Verbesserung der End-to-End-Erfahrung für die Kunden beitragen. Zur gleichen Gruppe können Participants gezählt werden. Dies sind Unternehmen, die sich durch eine zurückhaltende Involvierung im Ökosystem auszeichnen. Für praktisch alle Unternehmen ist es möglich, in dieser Form Teil eines Ökosystems zu werden. Contributors können verschiedenen Charakteristiken aufweisen und zum Beispiel als Capability- oder Technologie Partner dienen, welche den Orchestrator unterstützen, das Produkt oder die Plattform zu gestalten. Aber auch Service und Produkt Partner können im Ökosystem als Contributors agieren. Diese haben Wissen rund um das Produkt und können das Kernangebot mit erweitertem Werteversprechen, beispielsweise innovativen Lösungen, ergänzen. Des Weiteren gibt es Distributionspartner, welche sich stark auf den Vertrieb konzentrieren und die früher unterschiedlichen Angebote als ein Ganzes dem Kunden präsentieren und verkaufen. Man kann erkennen, dass Contributors oft eine spezifische Aufgabe im Ökosystem beziehungsweise in der Customer Experience für die Nutzer*innen einnehmen.

Auch als Contributor gibt es Vorteile im Ökosystem: Sie profitieren vom Zugang zu einem Pool von potenziellen Konsumentinnen und Konsumenten und senken auf diese Weise ihre Kundenakquisitionskosten. Der Zugang zu neuen Kundinnen und Kunden kann sich finanziell als äusserst attraktiv herausstellen.

Natürlich bringt dies auch eine Abhängigkeit mit sich, denn man ist in hohem Masse auf die Aktivität und Strategie des Orchestrators angewiesen. Zudem wird die eigene Marke nicht immer aktiv positioniert. Bestimmte Komponenten der Lösung könnten als White-Label-Produkte angeboten werden, die mit einer neuen Marke versehen und umgestaltet werden. In diesem Sinne kann es sein, als Contributor nur ein einzelnes Glied in einer

breiteren Wertschöpfungskette zu sein, ohne von Kundinnen und Kunden erkannt zu werden. Dies wiederum kann auch eine Chance darstellen, wenn das Vertrauen in ein Angebot unterdurchschnittlich ist.

Wenn sich Unternehmen Gedanken zu den Rollen in Ökosystemen machen, sollten sie nie den Kunden und das gemeinsame Werteverprechen vergessen. Denn die Wirkung eines Ökosystems kann nur durch kundenzentriertes Denken erreicht werden, die in einer holistischen Customer Experience mit einem echten Mehrwert für den Kunden mündet.

Eine Rolle einzunehmen ist in der Theorie einfach, in der Praxis jedoch komplex

Aus diesem Grund sollten sich Unternehmen mit einer Ökosystem Strategie auseinandersetzen. Nur mit der richtigen Vision, einem klaren Ziel, der passenden Rolle sowie einer klaren Stossrichtung wird man erfolgreich sein. Die Herausforderungen beginnen somit schon mit grundlegenden Fragen.

Welches Unternehmen aus welcher Branche sollte der Orchestrator eines Ökosystems sein? Auf welche Unternehmen sollte beispielsweise ein Versicherer zugehen und wann beziehungsweise wie muss man sich als Orchestrator positionieren? Wie kann dabei ein gemeinsames Werteverprechen gestaltet werden?

Um eine Ökosystemstrategie umzusetzen, ist es essenziell, dass Versicherer den Markt und die Kunden genau verstehen, um so auf veränderte Bedürfnisse eingehen und Partnerschaften, beispielsweise mit Insurtechs, etablieren zu können. Die veränderten Kundenbedürfnisse und deren Auswirkungen werden wir im Teil 2 der Serie fokussieren. Im Teil 3 stellen wir ein Framework vor, welches Unternehmen unterstützt eine Ökosystem Strategie zu erstellen.

Ihre Ansprechpartner



Hannes Dorfmaier

Manager, Industry Head
Insurance
AWK Group AG
hannes.dorfmaier@awk.ch



Marco Hauk

Consultant, Digital
Strategy & Innovation
AWK Group AG
marco.hauk@awk.ch



Tobias Keel

Manager, Digital
Strategy & Innovation
AWK Group AG
tobias.keel@awk.ch

AWK Group AG
Leutschenbachstrasse 45
CH-8050 Zürich
T +41 58 411 95 00
www.awk.ch

Zürich • Bern • Basel • Lausanne

© Copyright 2020 – AWK Group AG

Über AWK

AWK ist mit über 330 Mitarbeitenden eines der grössten unabhängigen Schweizer Beratungsunternehmen für Strategieentwicklung, Informationstechnologie und Digitalisierung. Das Unternehmen ist schweizweit tätig mit Standorten in Zürich, Bern, Basel und Lausanne. Unsere Core Services umfassen Digital Strategy & Innovation, Data Analytics & AI, Project Management & Transformation, IT-Advisory und Cyber Security & Privacy