

# Dank «Eco-Systemen» sich an den Bedürfnissen des Kunden ausrichten und ein überlegenes Produkt anbieten

Eco-Systeme werden die Geschäftswelt verändern. Von Grosskonzernen bis KMU erschliessen sich damit neue Geschäftsmodelle und Kundenzugänge. Doch was verstehen wir überhaupt unter Eco-Systemen und wo liegen ihre Chancen? Und: Auf welche Veränderungen müssen sich Unternehmen und ihre Kunden einstellen?



**Von Martin Tschopp**  
Leiter Unternehmensentwicklung  
Helvetia Versicherungen

Es liegt in der Natur der Wirtschaft, dass sie sich stetig verändert und neue Geschäftsformen entstehen. Eine solche Entwicklung kann aktuell beobachtet werden. So gewinnen sogenannte Business Eco-Systems, oder kurz Eco-Systeme, an Bedeutung. Sie haben das Potenzial, die Wirtschaft zukünftig in vielen Bereichen zu prägen. Bevor aufgezeigt werden kann, warum dies so ist, braucht es eine Begriffsabgrenzung. Denn der Begriff Eco-System wird für verschiedene Arten der Zusammenarbeit verwendet.

Bereits etabliert sind «*Knowledge Eco-Systems*», meist lose Verbände von Firmen, Forschungsorganisationen oder öffentlichen Einrichtungen. Ein konkretes gemeinsames Produkt steht nicht im Fokus, primär geht es um den Austausch von Wissen und Erfahrungen. Für Knowledge Eco-Systems gibt es zahlreiche Beispiele von Start-up-Hubs und Firmenclustern, wie zum Beispiel

das Crypto Valley Zug oder den Impact Hub Zürich.

Weiter gibt es «*Platform Eco-Systems*». Typische Beispiele sind Unternehmen wie Amazon oder Apple. Auch hier spricht man von Eco-Systemen und meint damit alle Personen oder Firmen, die etwas auf diesen Plattformen beitragen oder etwas von ihnen beziehen – wie z.B. beim AppStore, wo sich App-Entwickler und App-Nutzer vernetzen, d.h. je mehr App-Entwickler auf der Plattform sind, umso mehr Nutzer werden angezogen. Das erhöht die Attraktivität der Plattform, was wiederum zu einem grösseren Angebot an Apps führt – und so weiter. Auch diese Eco-Systeme kamen bereits vor rund 20 Jahren mit Plattformen wie dem iTunes Store auf und sind inzwischen Normalität.

Schliesslich zum «*Business Eco-System*», das hier im Zentrum steht: Bei diesem geht es um Firmenkooperationen zum gegenseitigen Nutzen. Zentral ist die Kundenperspektive: Was braucht der Kunde rund um ein spezielles Bedürfnis? Wonach sucht er und wie können diese Bedürfnisse verknüpft werden? Um zusammenhängende Kundenanforderungen optimal abdecken zu können, schliessen sich Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammen. Ein gutes Beispiel ist ein Eco-System rund um das Thema Wohnen. Die Reise des Kunden beginnt dabei bei der Immobilien- oder Wohnungssuche. Interessiert sich der Kunde für Wohneigentum, stellen sich bald Fragen nach der Finanzierung und nach Amortisation und Absicherung. Mieter interessieren sich hingegen eher für einen einfachen Prozess bei der Bewerbung für eine Wohnung. Später benötigen sie vielleicht eine Lösung für ihr Mietzinsdepot. Das Beispiel liesse sich beliebig ausbauen. Entscheidend ist, dass verschiedene spezialisierte Unternehmen

zusammenarbeiten, um ein Kundenbedürfnis umfassend zu erfüllen. So erhält der Kunde perfekt aufeinander abgestimmte Lösungen, ohne sich um die verschiedenen Themen rund um Immobilienkauf oder -miete kümmern zu müssen. Und ein einzelnes Unternehmen muss nicht alle Produkte zum Thema Wohnen selbst anbieten, sondern kann sich auf seine Stärken konzentrieren.

## Vorteile für alle Beteiligten

Solche Eco-Systeme bieten sowohl für Kunden als auch für die beteiligten Unternehmen nennenswerte Vorteile. Für den Kunden entfallen die Wege und Mühen, sich all die verschiedenen Leistungen zusammenzutragen. Letztlich erhält er aus einer Hand ein Produkt, das er von einem Unternehmen alleine nicht erhält. Gleichzeitig erhöht sich für ihn die Sicherheit, gute Leistungen zu erhalten, denn die Reputation gleich mehrerer Unternehmen hängt an der Qualität der Produkte in einem Eco-System. Die beteiligten Unternehmen wiederum erhalten Zugang zu Kunden, die sie andernfalls vielleicht nicht erreicht hätten. Denn jedes Unternehmen bringt die Kunden in das Eco-System ein, die sich bei ihm – möglicherweise auf der Suche nach zunächst nur einer einzelnen Leistung – gemeldet haben. Für die Vermittlung von Kunden werden die Unternehmen entschädigt. So können sie nicht nur neue Kundengruppen erreichen, sondern auch neue Einnahmequellen erschliessen. Der Kundenvorteil eines umfassenden Produkts aus einer Hand zahlt sich auch für die am Eco-System beteiligten Unternehmen aus. Denn es erlaubt ihnen, eine überlegene Dienstleistung am Markt anzubieten. Damit sind Eco-Systeme auch aus Investorensicht interessant, positionieren sie doch ein Unternehmen in einem dynamischen Umfeld, in dem es sich neue Märkte

erschliessen kann, ohne dass hohe Investitionen nötig werden. Weiter lassen sich Synergieeffekte nutzen, etwa im Bereich des Marketings.

### Risiken nicht vergessen

Neben diesen Vorteilen bringen Eco-Systeme auch Risiken mit sich. Als erstes ist vor allem die gegenseitige Abhängigkeit zu nennen, in die sich die beteiligten Unternehmen begeben. So ist ein Eco-System dadurch gekennzeichnet, dass jedes beteiligte Unternehmen spezielle Fähigkeiten einbringt, die für das Gelingen des Ganzen unerlässlich sind. Entscheidet sich also ein Unternehmen, das Eco-System wieder zu verlassen, reisst es eine Lücke. Gelingt es den verbleibenden Unternehmen nicht, schnell einen geeigneten Ersatz zu finden, kann das Ausscheiden eines Partners das ganze Geschäftsmodell in Frage stellen. Es sind verschiedene Gründe für ein Ausscheiden vorstellbar, z.B. Insolvenz, Auflösung der Partnerschaft oder Akquisition durch einen Konkurrenten. Ein zweites Risiko ist der Datenschutz respektive dessen Wahrnehmung durch die Kunden. In Zeiten, in denen eifrig Daten gesammelt und gehandelt werden, regt sich dagegen vermehrt Widerstand. Der Aufruf «#DeleteFacebook» ist ein gutes Beispiel hierfür. Es ist daher essenziell, transparent darzustellen, was mit

## Praxis-Exkurs: Das Eco-System «Home» von Helvetia

Im Rahmen der Strategie helvetia 20.20 ist Helvetia daran, ein Eco-System «Home» aufzubauen. Dabei sollen die Bedürfnisse von Kunden rund um das Thema «Wohnen» bedient werden. Helvetia kann diese Bedürfnisse nicht alleine befriedigen, sondern setzt auf die Zusammenarbeit mit Partnern in einem offenen Netzwerk. Entscheidend ist die Auswahl der Partner. Zentraler Ankerpunkt im Eco-System «Home» ist MoneyPark, der grösste unabhängige Hypotheken- und Vorsorgevermittler der Schweiz, an dem Helvetia eine Mehrheitsbeteiligung hält. Ausgehend von diesem Anker werden in Zukunft neue Produkte und Dienstleistungen von weiteren Partnern entlang der Customer Journey «Home» – von der Immo-Suche über die Finanzierung und den Einzug bis zur Renovation – aufgebaut. Wie z.B. die auf Machine Learning basierende Online-Immobilienbewertung von PriceHubble. An dem Start-up PriceHubble hat sich Helvetia 2017 via Venture Fund beteiligt. Daneben setzt Helvetia auch auf Kooperationen, wie z.B. mit Flatfox, einem digitalen Portal rund um das Thema Mieten und Vermieten. Weitere Dienstleistungen sollen folgen, z.B. eine Handwerkersuche. Zudem werden auch Versicherungs- und Vorsorgeangebote in das Eco-System «Home» integriert. Schrittweise und über die Jahre hinweg wird somit die gesamte Reise des Kunden durch das Eco-System «Home» durch das Partnernetzwerk abgedeckt.

den Daten geschieht. Zuletzt darf der Aspekt der Unternehmenskulturen nicht unterschätzt werden. Gerade wenn Firmen aus unterschiedlichen Branchen zusammenarbeiten, treffen oft sehr verschiedene Arbeitsweisen aufeinander. Dieser Effekt wird verstärkt, wenn verschiedene Arten von Unternehmen einem Eco-System angehören: Familienbetriebe und Grosskonzerne, Traditionshäuser und Start-ups.

### Eco-Systeme sind die Zukunft

Auch wenn es gilt, die vorhandenen Risiken zu identifizieren und sich wirkungsvoll gegen sie abzusichern, Eco-

Systemen gehört letztlich die Zukunft. Alle Beteiligten – Kunden, Anbieter, aber auch Mitarbeitende und Investoren – profitieren von Eco-Systemen. Denn das Ziel eines Eco-Systems ist es, mehr als die Summe seiner Teile zu sein, vielmehr einen neuen Wert zu schaffen, der erst durch die Zusammenarbeit entstehen kann. Auf eine Formel gebracht:  $1+1=3$ . Wenn ein solcher Mehrwert erreicht werden kann und gleichzeitig die richtigen Partner beisammen sind, steht einem erfolgreichen und dynamischen Eco-System nichts mehr im Wege.

[martin.tschopp@helvetia.ch](mailto:martin.tschopp@helvetia.ch)  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)

# Ein Eco-System bietet alle Services aus einer Hand

## Unsere Vision

- Im Zentrum steht der Kunde mit seinen Kern-Bedürfnissen rund ums Wohnen
- Angebote verschiedener Partner werden branchenübergreifend vernetzt (prozessual, IT-technisch)
- Kunde kann seine Bedürfnisse lückenlos, einfach und bequem befriedigen
- Kunde bekommt «alles aus einer Hand»

## Aktueller Umsetzungsstand

