

E-Paper

Alle sprechen über Ökosysteme

Fokus Versicherungsbranche - Teil 3

Einleitung

Mit den Ökosystem-Navigator zum ersten Prototypen

Viele finanzkräftige Unternehmen unterschiedlicher Branchen versuchen durch Zukäufe, Investitionen oder andere Aktivitäten, Ökosysteme zu lancieren. Die Zielerreichung, eine Erweiterung des Kunden-Wertversprechens, sowie der damit verbundene Prozess, sind äusserst vielschichtig und damit nicht trivial.

Im vorliegenden letzten Paper unserer 3-teiligen Serie stellen wir deshalb den Ökosystem-Navigator vor. Dieser beantwortet die Frage „Wie können Unternehmen an Ökosystemen partizipieren oder diese aufbauen?“ und bietet eine in sechs Phasen gegliederte Orientierungshilfe auf dem Weg zum ersten Ökosystem Prototypen.



Hannes Dorfmaier
Manager, Industry Head Insurance



Marco Hauk
Consultant, Digital
Strategy & Innovation



Adrian Muri
Consultant, Digital
Strategy & Innovation

© Alle Urheber- und Veröffentlichungsrechte sind vorbehalten; eine Vervielfältigung oder Weitergabe an Online-Dienste, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung zulässig.



Ökosystem ist ein Begriff, der zurzeit sehr inflationär genutzt wird und Unternehmen bei der Planung und Umsetzung vor Herausforderungen stellt.

Mit Ökosystemen wollen Unternehmen durch ein umfassendes Netzwerk an Kooperationen für ihre Kunden einen Mehrwert erzielen, der grösser ist als die Summe der einzelnen Teile. Dies kann für die involvierten Stakeholder nur dann nachhaltig sein, wenn die Rahmenbedingungen einen positiven Wertbeitrag ermöglichen und das Ökosystem für alle Teilnehmer gewinnbringend ist. Hierzu müssen Unternehmen bereit sein, ihr Mindset einem fundamentalen Wandel zu unterziehen und sich gegenüber möglichen Partnern sowie eventuell auch gegenüber Mitbewerbern zu öffnen, beispielsweise mit einem „Open Insurance“-Ansatz.

Mit der Logik von Ökosystemen, sowie der Analyse verschiedener Rollen, haben wir uns in Teil 1 dieser Artikelreihe auseinandergesetzt. In Teil 2 sind wir auf diverse Ökosystem-Treiber wie veränderte Kundenbedürfnisse, Marktveränderungen durch den technologischen Wandel, oder Covid-19 eingegangen und haben Beispiele am Schweizer Versicherungsmarkt aufgezeigt. Dabei hat sich erwiesen, dass Ökosysteme in der Schweizer Versicherungsbranche aktuell unterschiedlich stark entwickelt sind. Es existiert ein breites Spektrum, das sich von losen, bilateralen Partnerschaften bis zu potenziell erfolgreichen Kooperationen erstreckt. Besonders international tätige Versicherungen haben, beispielsweise durch die Akquisition von teilweise branchenfremden jungen Unternehmen, bereits grössere Schritte in Richtung (potenzielle) Ökosysteme vollzogen. Ob diese auch die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg erfüllen, wird sich zeigen. Ein übergreifendes und disruptives Ökosystem gemäss dem Prinzip „The winner takes it all“ hat sich jedoch noch nicht etabliert.

Schätzungen zufolge werden in einigen Jahren etwa ein Drittel der weltweiten Umsätze in Ökosystemen erwirtschaftet. Für viele Unternehmen stellt sich die Frage, wie das Geschäftsmodell dahingehend ausgerichtet und angepasst werden kann. Am Schweizer Markt versuchen zurzeit finanzkräftige Unternehmen, neue Ökosysteme zu lancieren und dabei die Rolle des Orchestrators einzunehmen. Doch nicht alle werden mit dieser Strategie erfolgreich sein. Dies ist jedoch nicht weiter tragisch, da die Rolle des Orchestrators nicht die einzige ist, mit der erfolgreich an Ökosystemen partizipiert werden kann.

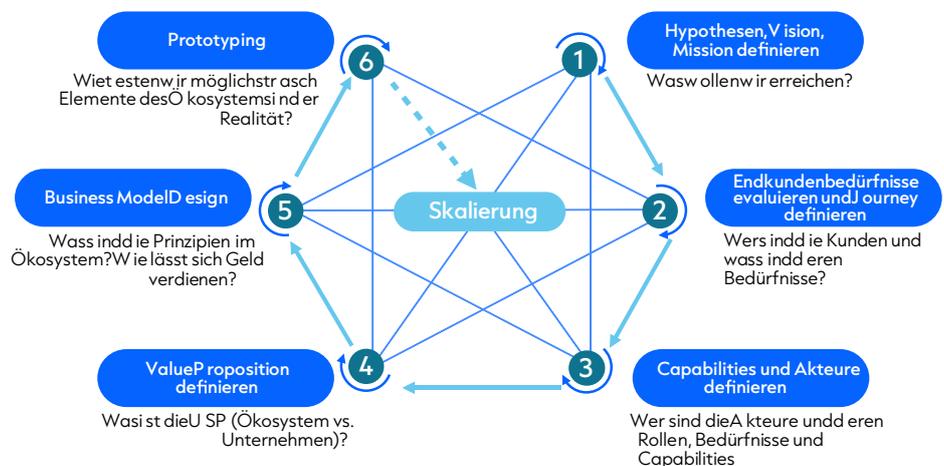
Im vorliegenden dritten Teil gehen wir auf diese strategische Komponente ein und beantworten die zentrale Frage **„Wie können Unternehmen ein Ökosystem aufbauen oder daran partizipieren?“**. Denn für den Aufbau und die Teilnahme an einem Ökosystem müssen gewisse Rahmenbedingungen erfüllt sein. Zudem braucht es eine übergeordnete Strategie. Unser Ökosystem-Navigator bietet dazu eine Orientierungshilfe.

Der Navigator im Überblick

Der Ökosystem-Navigator dient als Framework und soll dem Prozess der Strategieentwicklung eine Struktur geben. Im Fokus stehen dabei vor allem die strategischen Aspekte des Ökosystems, wie beispielsweise die Value Proposition oder das Business Model und weniger die operative Ausgestaltung. Der Navigator ist branchenübergreifend anwendbar, da bestehende Grenzen in einem Ökosystem meist aufgebrochen werden.

Um diese neue Form der Leistungserbringung umzusetzen, muss eine Co-Creation zwischen Partnern und dem Endkunden im Ökosystem stattfinden. Die Realität und unsere Erfahrung zeigen, dass Unternehmen mit diesem Ansatz noch Mühe haben. Bislang beschränkt sich das Kundenerlebnis meistens auf den Kauf eines einzelnen Produkts oder die Nutzung einer isolierten Dienstleistung. Doch in Zukunft werden Angebote weiter verschmelzen und Branchengrenzen noch stärker aufgebrochen.

Mit dem Ökosystem-Navigator (vgl. Abbildung 1) wird innerhalb von sechs Kernphasen in einem iterativen Prozess ein Prototyp eines Ökosystems aufgebaut. Dies kann in Anlehnung an ein MVP (Minimal Viable Product) auch als MVE (Minimal Viable Ecosystem²) bezeichnet werden. Da ein Ökosystem trotz aller Euphorie nicht für alle Herausforderungen die richtige Antwort ist, sollte vorgängig immer die Frage beantwortet werden, ob ein Ökosystem als möglicher Lösungsansatz überhaupt in Frage kommt.



² Ein Minimal Viable Ecosystem (geringstmöglich komplexes Ökosystem) soll erlauben, mit minimalem Aufwand mehr über ein potenzielles zukünftiges (komplexes) Ökosystem zu erfahren.

Abbildung 1: Die sechs Kernphasen des Ökosystem-Navigators inkl. Skalierung

Branchenübergreifende Themenfelder, sogenannte „Ökosystem Life Areas“, stellen wesentliche Bedürfnisse im Alltag von Menschen dar. Dazu gehören beispielsweise:

| | |
|---|---|
|  Mobilität | Das Bedürfnis, von A nach B zu gelangen - über Land, Wasser oder Luft. Dies umfasst Anbieter der Bereiche Mobilität, Infrastruktur, Gastronomie/Catering, Navigation etc. |
|  Gesundheit | Das menschliche Bedürfnis nach physischer und mentaler Fitness sowie der Zugang zu sauberem Trinkwasser und guter Gesundheitsversorgung. Hierzu gehören Spitäler, Krankenkassen, Apotheken, Medizintechnikanbieter sowie der gesamte digitale Fitnessmarkt. |
|  Erholung | Das Bedürfnis, die eigenen Batterien durch ausreichenden Schlaf und Freizeitaktivitäten, Hobbies, Ferien- und Freizeitangebote etc. aufzuladen. |
|  Arbeit | Das Bedürfnis, eigenes Geld zu verdienen bzw. durch ehrenamtliche Tätigkeiten Gutes zu tun. Dies umfasst Produkte und Themen rund um die Erleichterung und Optimierung der Arbeit. |
|  Wohnen | Ein lebenswertes Umfeld ist ein Grundbedürfnis. Hierzu gehören u. a. individueller Wohnraum in Gebäuden und Gärten, deren Planung, Erstellung, Verkauf und Vermietung, Einrichtungsgegenstände, Haushaltsgeräte usw. |

Vorgelagerte Überlegung: Ist ein Ökosystem der richtige Lösungsansatz?

Neben Ökosystemen gibt es verschiedene weitere Kooperationsmodelle, die sich für die Umsetzung von Unternehmenszielen eignen. Deshalb sollte zu Beginn geprüft werden, ob die strategische Ausrichtung und die adressierten Ziele eines Unternehmens mit einem Ökosystem (besser) erreicht werden können. Ein Ökosystem aufzubauen oder daran teilzunehmen, nur weil ein Trend dies vorgibt, macht keinen Sinn.

Exkurs: Weitere Einteilung hinsichtlich Kooperationstiefe

- **Vertikal integrierte Unternehmen:** Alle wichtigen Aktivitäten werden innerhalb einer Organisation (z. B. im Zulieferverbund einzelner Tochtergesellschaften) durchgeführt.
- **Hierarchische Lieferkette:** Bestimmte Aktivitäten werden explizit an Lieferanten ausgelagert bzw. von diesen eingekauft.
- **Open Market:** Kund*innen kaufen die benötigten Komponenten von unabhängigen und unkoordinierten Anbietern und stellen sich ein individuelles „Lieferantensystem“ zusammen.

Diese Kooperationsmodelle sowie Ökosysteme lassen sich in Bezug auf die Modularität und den erforderlichen Koordinationsaufwand voneinander abgrenzen. In einem Ökosystem sind beide Parameter stark ausgeprägt.

Im Vergleich zu anderen Kooperationsmodellen müssen sich Unternehmen in Ökosystemen stärker öffnen und meistens fundamental verändern. Häufig erfordert die Erfüllung des gemeinsamen Wertversprechens in Ökosystemen, dass zwischen den Partnern bis auf Strategiebene kooperiert werden muss. Daher ist es für ein Unternehmen wichtig, möglichst früh zu erkennen, ob der Ökosystem-Ansatz grundsätzlich mit der langfristigen Vision und den eigenen Zielen vereinbar ist. Gegebenenfalls ist die Rolle von Ökosystemen in der Unternehmensstrategie zu adressieren.

Ökosysteme sind langfristig ausgerichtete Entscheidungen. Es erfordert Mut und Weitsicht, das Thema Ökosystem strategisch zu verankern.

Ist ein Unternehmen gewillt, dies zu tun, stellen sich weitere Fragen: Wie sehr kann und will sich ein Unternehmen für andere Marktteilnehmer öffnen? Wie soll eine Orchestrierung oder Partizipation umgesetzt werden? Was soll damit erreicht werden? Welche Fähigkeiten sind im Unternehmen und bei Partnern vorhanden? Wie sieht das Bild des „zukünftigen Kunden“ aus und welche Touchpoints verfolgt das Unternehmen?

Fällt die strategische Entscheidung für die Konzeption oder Partizipation an einem Ökosystem, kann mit der Erstellung von Hypothesen im Rahmen des Ökosystem-Navigators gestartet werden.

Hypothesen: Was wollen wir erreichen?

Im Sinne eines iterativen Ansatzes wird beim Aufbau eines Ökosystems hypothesengetrieben gearbeitet. Diese Hypothesen werden während der gesamten Prozesse immer wieder hinterfragt, überprüft und neu formuliert. Eine Hypothese kann Annahmen zu Kundenbedürfnissen und der Zusammenarbeit mit Partnern beinhalten, oder die Vision zur Value Proposition des gesamten Ökosystems beschreiben.

Um Hypothesen zu erstellen, werden Elemente der klassischen Strategieanalyse angewendet (Ressourcen der Organisation, Markt- und Umfeldanalysen etc.). Um eine möglichst optimale Antizipation zu erzielen, eignen sich auch weiterführende Methoden wie Szenario-Bewertungen, Strategic Foresights oder Trendanalysen.

Konkret besteht das Ziel darin, das eigene Unternehmen und sein Umfeld besser zu verstehen und das Spielfeld für das Ökosystem einzugrenzen. Im ersten Schritt beginnt die Analyse des Umfelds beim Unternehmen selbst, beispielsweise mit der Prüfung eigener Fähigkeiten, der Marktrolle und der Gegebenheiten des heutigen Kerngeschäfts. Im zweiten Schritt wird das äussere Umfeld inklusive der Trends untersucht, beispielsweise mit einer PESTEL-Analyse.

Wichtig ist hier, wie bereits erwähnt, sich nicht nur auf die eigene Branche zu konzentrieren, sondern das Feld zu öffnen. Zudem ist es essenziell, auch die technologischen Entwicklungen genau zu ermitteln. **Ökosysteme erfordern eine offene und mehrdimensionale Umfeldanalyse.**

Tipp:

Von Anfang an branchenübergreifend denken, z. B. mithilfe der durch Design Thinking bekannten Fragestellung „Was wäre, wenn?“, Kundensichten anhand der oben erwähnten Life Areas beantworten. Beispiel: Was wäre, wenn potenzielle Kunden einer Krankenkasse in Bezug auf die Life Area „Health“ nicht nur im Krankheitsfall ärztliche Hilfe und Medikamente erhalten, sondern auch im gesunden Zustand unterstützt werden, aktiver zu leben, z. B. durch die Förderung von Fitnessaktivitäten?

Anhand der so gewonnenen Erkenntnisse lassen sich Hypothesen aufstellen, die aufzeigen, in welchem Themenfeld ein Ökosystem den grössten Nutzen erzielt, wer die möglichen Kunden und Partner sind und wie die Governance aufgebaut sein sollte.

Beispiel Hypothesen:

Ein starker Impuls aus der genannten PESTEL-Analyse entstand aus der eindeutigen Erkenntnis, dass sich die sozio-kulturellen Bedürfnisse der Gesellschaft stark in Richtung eines gesteigerten Gesundheitsbewusstseins verändert haben. Dies führte zu den folgenden Hypothesen:

Ökosysteme im Bereich Gesundheit und Erholung sind besonders relevant für Krankenkassen, da sie für die Kunden attraktiv sind und die Krankheitskosten durch den Fokus auf Prävention positiv beeinflussen können. Typische Partner sind beispielsweise Leistungserbringer wie Krankenhäuser, Fitness-Center, Apotheken, Wellness-Hotels etc. Anhand dieser Hypothese kann die Vision entstehen, ein umfassender Gesundheitspartner zu werden, der mit Präventionsangeboten langfristig Kosten reduzieren möchte. Es wird jedoch schnell klar, dass die Umsetzung dieser Vision im Alleingang ein weiter Weg wäre.

Hypothesen bilden die Grundlage für die nächste Phase, in der die Endkundenbedürfnisse analysiert und antizipiert werden. Stimmen diese nicht mit den Hypothesen und der ersten Ökosystem-Idee überein, werden die Hypothesen entsprechend weiterentwickelt und erneut mit den eruierten Endkundenbedürfnissen abgeglichen.

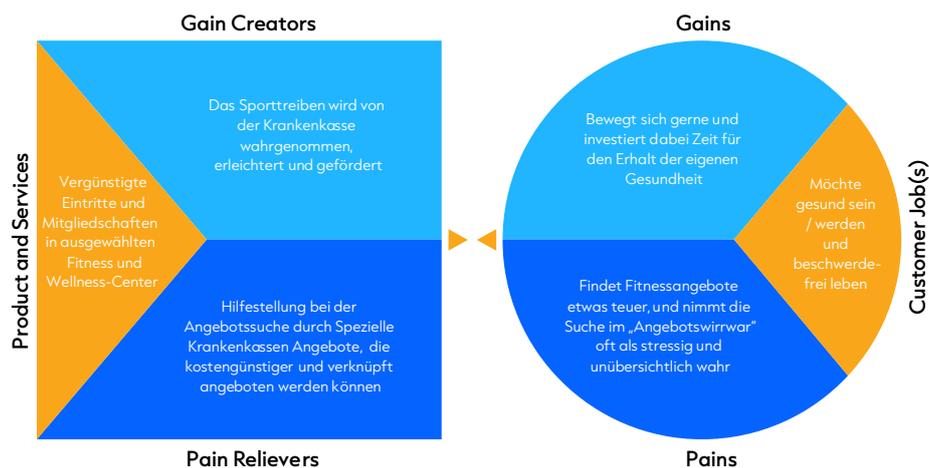
Endkundenbedürfnisse: Wer sind die potenziellen Kunden und was sind deren Bedürfnisse?

Nachdem zuvor mittels Hypothesen die mit dem Ökosystem verbundene Vision und Mission erarbeitet wurde (Soll-Positionierung), beschäftigt sich die Phase der Endkundenbedürfnisse mit der Ist-Positionierung.

Um Fragestellungen bezüglich der potenziellen Zielgruppen des geplanten Ökosystems und deren Bedürfnisse adäquat zu beantworten, ist es unerlässlich, weit über das eigene Produkt oder den eigenen Service hinauszudenken. Hierbei hilft es, Personas zu definieren, die für die geplante Positionierung in Frage kommen. Als weiteres Hilfsmittel kann eine hypothetische Ecosystem Customer Journey konfiguriert werden, die erkennbar macht, welche Phasen ein potenzieller Kunde im zukünftigen Ökosystem durchlaufen würde. Es handelt sich dabei um eine auf Touchpoints basierende Visualisierung der Reise des Kunden vom initialen Kontakt über den Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung bis zu den nachfolgenden Kundenbindungsmassnahmen, Wiederholungskäufen oder Cross-Selling-Aktivitäten. Das Ziel liegt dabei auch darin, zu definieren, wie die Interaktion mit den Kunden an den verschiedenen Touchpoints oder Schnittstellen erfolgen könnte.

Die Definition von Kundeninteraktionen hat grosses Optimierungspotenzial, wenn dabei neue, automatisierte Ansätze (z. B. Mass Customization) berücksichtigt werden, die über Data Analytics generiert werden können. Für die Konstruktion von möglichen Ökosystem-Konfigurationen empfiehlt sich deshalb eine vertiefte Auseinandersetzung mit den verfügbaren technologischen Möglichkeiten. Im hier aufgeführten Beispiel könnte die Krankenkasse im Zusatzversicherungsbereich anhand von definierten Merkmalen diejenigen Kunden identifizieren, die für die Unterbreitung von Präventionsangeboten besonders geeignet sind.

Anhand von qualitativen und quantitativen Befragungen bietet es sich zudem an, die konzipierten Inhalte möglichst früh durch reale Feedbacks von potenziellen Kunden zu validieren. Als Analogie dient auch hier der Design-Thinking-Ansatz, bei dem es in den ersten Phasen ebenfalls sehr stark darum geht, die vorliegenden Kundenprobleme genau zu eruieren, zu analysieren und zu definieren. Gut veranschaulichen lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse mit Hilfe eines sogenannten Value Proposition Canvas, der die Customer Jobs, Pains und Gains der Zielgruppe beinhaltet (vgl. Abbildung 2, Seite 5).



Akteure: Welche Rollen, Bedürfnisse und Fähigkeiten braucht es im gewählten Ökosystem?

Im Anschluss an die Analyse der möglichen Endkundenbedürfnisse eines zukünftigen Ökosystems sollten in einem weiteren Schritt die für die Umsetzung des Angebots erforderlichen Rahmenbedingungen definiert werden.

Dabei wird untersucht, welche Fähigkeiten notwendig sind, damit ein Ökosystem als Ganzes erfolgreich sein kann und welche Partner diese Fähigkeiten mit welcher Leistungserbringung in das Ökosystem einbringen können. Es stellen sich die Fragen, wie neben der Alternative „Status quo“ als potenzieller Orchestrator die Leistungserbringung gegenüber dem Kunden im zukünftigen Ökosystem koordiniert werden kann, welche wichtigen Contributor es dazu braucht und wie sich diese zur Teilnahme am Ökosystem überzeugen lassen.

Die Rolle des Orchestrators ist verlockend, da sie viel Gestaltungsspielraum bietet. Es gilt jedoch, den üblicherweise damit verbundenen höheren Koordinations- und Investitionsaufwand zu berücksichtigen, dem man als Contributor üblicherweise nicht ausgesetzt ist, aber trotzdem von einer potenziell sehr ertragreichen Absatzquelle profitiert.

Mit Hilfe einer SWOT-Analyse kann das Unternehmen insbesondere im Hinblick auf die Konstruktion eines Ökosystems nochmals genau evaluieren, über welche Stärken und Schwächen es verfügt und welche Chancen und Risiken sich aus der gegenwärtigen und zukünftigen Umwelt ergeben. Dar-

Abbildung 2: Value Proposition Canvas für eine Krankenversicherung

auf aufbauend muss eruiert werden, welche Partner für eine ganzheitliche Leistungserbringung im Ökosystem in Frage kommen und ob diese an einer Zusammenarbeit interessiert sind. Hierbei ist eine klare Vision und Mission, mit der man die passenden Akteure für sein Vorhaben gewinnen kann, von grosser Bedeutung. Anhand der durchgeführten Analysen sollte klar erkennbar sein, wo in der Ecosystem Customer Journey (vgl. Abbildung 3, Seite 7) Lücken existieren, die nur durch andere Akteure (Contributor/Provider) geschlossen werden können. In den Gesprächen mit möglichen Ökosystem-Partnern ist es zudem wichtig, zu eruiieren, welche Bedürfnisse und Erwartungen existieren und wie man die neu entworfenen Rollen verteilen soll.

Prinzipien und Value Proposition: Was ist die USP?

Für die in der vorangegangenen Phase eruierten Akteure werden nun Value Propositions definiert, um herauszufinden, ob sich die die Akteure für eine Teilnahme am Ökosystem überzeugen lassen. In dieser Phase ist es zudem wichtig, die erarbeiteten Hypothesen weiter zu konkretisieren und die Prinzipien der Zusammenarbeit (z. B. Offenheit des Ökosystems, Haltung in Bezug auf den Datenaustausch, Ausgleichszahlungen etc.) zu definieren. Der Fokus sollte dabei immer auf dem Design einer gemeinsamen USP (Unique Selling Proposition bzw. einzigartiges Verkaufsversprechen bei der Positionierung einer Leistung) liegen.

In der Regel nimmt der Orchestrator in diesem Prozess eine Führungs- und Koordinationsrolle wahr. In dieser Funktion hat er darauf zu achten, dass alle involvierten Parteien durch ihre Teilnahme am Ökosystem einen spürbaren Mehrwert erzielen können. Nur so ist es möglich, eine positive, motivierende und erfolgreiche Zusammenarbeit zu etablieren.

In dieser Phase könnte es von Vorteil sein, die Moderation im Findungsprozess einer unabhängigen Drittpartei zu übergeben. So lassen sich potenzielle kontraproduktive Konflikte vermeiden und es wird eine gut aufeinander abgestimmte Positionierung sichergestellt.

Im Blick behalten und gemeinsam definiert werden müssen auch die möglichen Abbruchkriterien (z. B. fehlende Bereitschaft der Kunden, Budgetüberschreitungen, ungenügender Partner-Fit). Sie sollen klar aufzeigen, wann eine Weiterführung der Ökosystem-Konstruktion keinen Mehrwert mehr verspricht.

Business Model Design: Wie ist das Ertragsmodell definiert und welche Prinzipien existieren im Ökosystem?

Bei der Konfiguration des Business Model Designs eines Ökosystems müssen auch die grundlegenden Prinzipien der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren geklärt werden. Hierbei stehen zwei Fragen im Mittelpunkt.

- „Wie soll Gewinn erzielt werden?“
- „Wie wird der gemeinsam erzielte Gewinn/Verlust im Ökosystem aufgeteilt?“

In Bezug auf das Revenue-Modell existieren mittlerweile zahlreiche mögliche Varianten, die sich oft relativ stark von den traditionellen Cost-Plus-Ansätzen, wie beispielsweise „Time & Material“ oder „Make & Distribute“, unterscheiden. Als neuere Ausprägungen könnten „Peer-to-Peer“, „Subscription“ oder „Product as a Service“ im Kontext von Ökosystemen noch interessanter sein, um höhere Erträge zu generieren. Zur möglichst optimalen Wahl trägt eine Analyse und Definition von Wertströmen und Verbindungen im Ökosystem bei (Geldflüsse/ Warenströme). In diesem Kontext sind zudem die Übernahme von Investitionskosten, Risiken und allfälligen Verlusten zu allozieren. Die beteiligten Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass eine Vernachlässigung dieser wichtigen Entscheidungsfelder für alle involvierten Parteien zu einem schnellen und ungewollten Ende des Ökosystem-Projekts führen könnte.

Im Zentrum der Definition des Revenue-Modells sollte auch eine klare Bestimmung des „Unfair Advantage“ liegen. Dieser zeigt auf, wie sich das Produkt des Ökosystems von anderen Angeboten am Markt differenziert. Im Idealfall widerspiegelt sich dies auch in einer höheren Zahlungsbereitschaft der Kund*innen.

Eine weitere wichtige Entscheidung ist bezüglich der Governance-Struktur respektive der Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Partnern (organisatorische und operationale Ausgestaltung des Ökosystem) zu treffen. Diese wird u. a. bestimmt durch die jeweilige Kooperationsbereitschaft und Kooperations-/Netzwerkfähigkeit. Darauf aufbauend lässt sich eine Kooperationsstrategie formulieren, welche die Leitplanken für die Wahl des passenden Governance-Modells vorgeben kann. Eine Zusammenarbeit nach dem Ökosystem-Ansatz ist eher modularisiert und der Koordinationsaufwand ist höher als beispielsweise bei reinen Cross-Selling-Kooperationen. Dafür reagieren Ökosysteme resilienter auf Markteinbrüche und sind flexibler in der Anpassung und Erweiterung des Leistungsangebotes.

Prototyping: Möglichst schnell Erkenntnisse gewinnen

In der letzten Phase vor der angestrebten Skalierung wird ein Minimum Viable Product (MVP) oder ein sogenanntes Minimum Viable Ecosystem (MVE) erarbeitet, um erste reale Erkenntnisse zum Problem-Solution-Fit, zu den technologischen Spezifikationen und vor allem auch zur potenziellen Komplexität zu gewinnen. Dies ist, neben der Phase „Endkundenbedürfnisse“, ein wichtiger Zeitpunkt zur Validierung der aufgestellten Hypothesen anhand eines unmittelbaren Kundenfeedbacks.

Darüber hinaus sollte anhand der zu Beginn definierten Abbruchkriterien und der gesammelten Erfahrungen, insbesondere in der Prototyping-Phase, kontinuierlich analysiert werden, ob eine Weiterführung des Aufbaus oder der Partizipation am Ökosystem nach wie vor als sinnvoll erachtet wird. Die möglichen Konsequenzen können von der Adaption der Hypothesen bis zu einem Abbruch des Projekts reichen.

Im gewählten Beispiel bildet die Krankenversicherung ein Ökosystem mit einer bekannten Wellness-Hotelkette und einem Fitnessanbieter. Gemeinsam können sie Urlaubsgäste generieren und diese im Bedarfsfall auch versichern. Das MVE ist nur der erste Schritt, da es entlang der Customer Journey noch weitere Ideen und Möglichkeiten gibt (z. B. Zusammenarbeit mit einem Fitnesstracker-Anbieter zur Erfolgsmessung und mit Ernährungsberatern zur Förderung einer gesünderen Ernährung). Mit diesem Prototyp soll jedoch erstmals das analysierte Angebot validiert und zusammen mit Kunden in einem Co-Creation-Ansatz weiter verfeinert werden.

Fazit



Wie zu Beginn erwähnt, dient der Ökosystem-Navigator als Framework und soll dem Prozess der Strategieentwicklung eine Struktur geben, wobei der Fokus auf den strategischen Aspekten liegt.

Ob der Anwender sich nun exakt entlang des Frameworks bewegt, einen Schritt nach dem anderen setzt oder gewisse Parallelitäten und Rückschritte zulässt, Schritte überspringt, die vorgeschlagenen oder ähnliche Methodiken und Tools anwendet oder stellenweise ausserhalb des Frameworks agiert, ist für das Ergebnis nicht zwingend von Bedeutung. Wichtig ist jedoch, die Inhalte des Frameworks zu berücksichtigen, um zielgerichtet zu einem konkreten Ergebnis zu gelangen.

Man kann davon ausgehen, dass es aufgrund fehlender einheitlicher Definitionen für die Begriffe Ökosystem, Orchestrator, Participant etc. unter den Beteiligten kein einheitliches Verständnis geben wird. Es ist deshalb erfolgskritisch, das Verständnis aller Beteiligten zunächst auf eine Ebene zu heben. So ist beispielsweise Plattform-Business nicht mit Ökosystemen gleichzusetzen. Dies ist unserer Erfahrung nach jedoch in vielen Köpfen so verankert und könnte auf dem Weg durch den Ökosystem-Navigator zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

In einem halbtägigen Workshop lassen sich grundlegende Punkte, wie die Schaffung einer Baseline, die Absteckung der Rahmenbedingungen (z. B. durch eine Unternehmensstrategie), das Aufstellen von ersten groben Hypothesen und die zu adressierende Customer Journey, erfolgreich erarbeiten. Auf diese Weise kann man das zunächst überwältigende und schwer fassbare Thema Ökosysteme in einem überschaubaren und für alle Beteiligten verständlichen Format konkretisieren und greifbar machen.

Erster Schritt - Kickoff Thema „Ökosysteme“

Initialisierung & Baseline Setting im Rahmen eines Workshops:

- Identifikation interner Stakeholder
- gemeinsames Verständnis aller Beteiligten schaffen
- Rahmenbedingungen abstecken
- Planung erster Schritte mithilfe des Ecosystem-Navigators

Experienced in a wide range of industries

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Datenanalysen bis hin zu Cybersicherheit, von

Sourcing und IT-Beratung zum Management komplexer Transformationsprojekte. Eraneos Group hat Niederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Spanien, den Niederlanden, China, Singapur und den USA. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)