

Zukunftsmusik.

Trendweisend.



Eco-Systeme.

Einführung und Überblick zu Business Eco-Systems

Eco-Systems werden die Geschäftswelt verändern. Von Grosskonzernen bis KMU erschliessen sich neue Geschäftsmodelle und Kundenzugänge. Wo liegen die Chancen? Auf welche Veränderungen müssen sich die Unternehmen einstellen und was verstehen wir überhaupt unter Eco-Systems? In einem gemeinsamen Meinungspapier von Helvetia Versicherungen und des Helvetia Innovation Lab an der Universität St. Gallen beleuchten wir das neue Zauberwort der Managementlehre.

Das Konzept des Business Eco-System entstand aus der Beobachtung von Entwicklungen anderer Eco-Systeme (siehe Kasten). Es wird bereits von besonders innovativen Vorreitern wie auch einigen Grossunternehmen betrieben, ist jedoch noch lange nicht in der Mitte der Wirtschaft angekommen. Warum dieses neue Konzept so revolutionär ist, wird in diesem Meinungspapier anhand folgender Schwerpunkte erläutert.

- Einführung zum Thema Business Eco-Systems
- Bedeutung für Investoren
- Bedeutung für Kunden
- Bedeutung für Mitarbeitende
- Bedeutung für Partner

1+1=3 - Die Idee des Business Eco-Systems

Die Idee eines Business Eco-Systems (BES) ist grundsätzlich sehr einfach. Eine Gruppe von Firmen, mindestens drei bis typischerweise ca. zehn, erbringen gemeinsam eine Leistung an den Kunden, die ein einzelnes dieser Unternehmen nicht erbringen könnte. Eine solche Leistung, die sogenannte Value Proposition, kann ein neues Produkt, ein Service oder auch ein Geschäftsmodell sein. Dabei ist jedoch wichtig zu verstehen, dass diese Leistung an den Kunden nicht nur die Addition der Einzelbeiträge aller Beteiligten ist, sondern mehr als das: Eins plus Eins sollte nicht zwei, sondern möglichst Drei ergeben.

Intensive Vernetzung

Dies geht jedoch nur, wenn alle Partner auf die gemeinsame Value Proposition ausgerichtet werden. Wenn sie untereinander zusammenarbeiten und sich miteinander vielfach vernetzen – das sogenannte Alignment. Es wird, und dies ist neben gemeinsamer Value Proposition und Alignment das dritte Bestimmungsmerkmal des BES, durch eine zentrale Firma erzielt, den Orchestrator. Kurz gefasst ist damit ein BES ein Verbund von Firmen, die durch einen Orchestrator auf eine gemeinsame Value Proposition ausgerichtet werden und dabei mehr erreichen als nur die Summe der Einzelbeiträge.

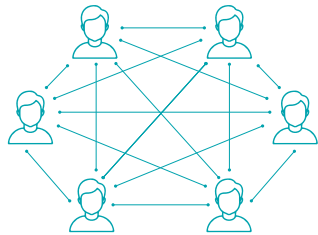
Der Ausdruck Eco-System wird in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet:

«Knowledge Eco-System» Ein meist loser Verbund von Firmen, Forschungsorganisationen oder öffentlichen Einrichtungen. Ein konkretes gemeinsames Produkt steht dabei weniger im Fokus, primär geht es um den Austausch von Wissen und Erfahrungen. Ein solches Knowledge Eco-System ist nicht neu – es gibt unzählige Beispiele von Start-up Hubs und Firmenclustern, die als solches klassifiziert werden können, wie zum Beispiel das Crypto Valley Zug oder der Impact Hub Zürich.

«Plattform Eco-System» Bei Plattformen wie Amazon oder Apple spricht man auch von Eco-Systems und meint damit alle Personen oder Firmen, die etwas auf diese Plattformen beitragen oder auch von ihnen beziehen – wie z. B. die App Entwickler des AppStores. Entscheidend sind dabei die Netzwerkeffekte. Am Beispiel von AppStores: Je mehr App Entwickler, desto mehr Nutzen für den Kunden, desto attraktiver für App Entwickler und desto mehr Apps – und so weiter. Die Kernfrage für den Manager ist hier also, wie man diesen positiven Wechsellkreislauf in Gang bringt und erhält. Auch dieser Trend kam bereits vor rund 20 Jahren mit Plattformen wie dem iTunes Store auf und ist damit alles andere als neu.

Verschiedene Typen von Eco-Systems und ihre Unterschiede

Knowledge Eco-System

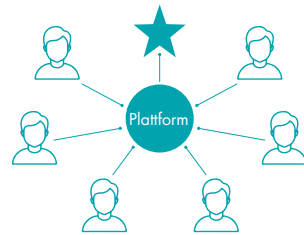


Ziel:
Austausch von Wissen zwischen Partnern

Logik:
Vielfalt an Partnern für breite Wissensgrundlage (z. B. Unis, Firmen, Verbände etc.)

Beispiel:
Crypto Valley Zug, Impact Hub Zürich

Plattform Eco-System

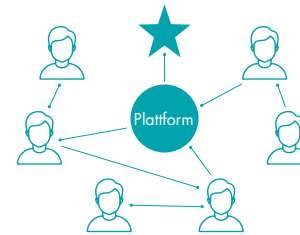


Ziel:
Überlegene Value Proposition durch Netzwerkeffekte mit vielen Partnern

Logik:
• Netzwerkeffekte als Nutzentreiber
• Partner austauschbar

Beispiel:
Amazon, AppStores

Business Eco-System



Ziel:
Überlegene Value Proposition durch Alignment relativ weniger Partner

Logik:
• Gemeinsames Alignment der Partner
• Überlegene neue Value Proposition
• Ein Orchestrator im Lead

Beispiel:
Helvetia Eco-System HOME, Twint

«Business Eco-System» Ein Netzwerk aus verschiedenen Unternehmen, die in einem bestimmten Themengebiet (z. B. HOME oder HEALTH) profitorientiert zusammenarbeiten und gemeinsam Leistungen für den Kunden erbringen, die sie alleine nicht leisten könnten. Beispiele sind hier das Helvetia Eco-System HOME oder Twint. Dabei sollte der Gesamtnutzen für den Kunden mehr sein als die Summe der Einzelbeiträge der Firmen, ganz im Sinne von «1+1 = 3». Um dies zu erreichen, müssen die Partnerfirmen auf die gemeinsame Leistung ausgerichtet werden. Dies übernimmt eine Firma aus dem Eco-System, der sogenannte Orchestrator. Dieser stellt auch sicher, dass jede Firma ihren angemessenen Teil des Umsatzes erhält und damit profitabel arbeiten kann, als Gegenleistung für den vereinbarten Beitrag im Ecosystem. Dieses Meinungspapier beschäftigt sich ausschliesslich mit Business Eco-Systems.

Überlegene Produkte und Dienstleistungen

Die Vorteile eines BES liegen damit auf der Hand – Firmen können gemeinsam mit ihren Partnern neue, überlegene Produkte und Dienstleistungen kreieren und sich damit neue Märkte erschliessen. Gleichzeitig können sie über ihre Partner Zugang zu Kunden, Kompetenzen oder Ressourcen gewinnen, über die sie selber nicht verfügen und daher kostspielig aufbauen müssten. Ein BES hat damit Potenziale sowohl zur Umsatzsteigerung als auch zur Einbindung kritischer Ressourcen.

Dem stehen auch Nachteile gegenüber: Die enge Zusammenarbeit führt zu grösseren Abhängigkeiten und eine intensivere Abstimmung ist nötig.

Implikationen für Versicherungen

Nach klassischem Verständnis bietet eine Versicherung dem Kunden Versicherungslösungen, z. B. die Hausrats- oder Gebäudeversicherung für den Bereich Wohnen. Mit einem BES könnte sie darüber hinaus gleich den gesamten Weg des Kunden abdecken. Im Falle des Eco-Systems HOME wäre dieser Weg: Suche, Finanzierung, Kauf, Umzug, Versicherung, Wohnen, Renovieren etc. Dabei würden die einzelnen Lösungen perfekt aufeinander abgestimmt sein und dem Kunden ein übergreifendes Erlebnis bieten, zum Beispiel den Abschluss eines Mietvertrags inkl.

einer Umzugs- und Hausratsversicherung. Sie kämen von spezialisierten Partnern, die jedoch eng untereinander abgestimmt wären.

Fazit: Business Eco-Systems prägen die Zukunft

Unabhängig von diesen Managementherausforderungen kommen Akademiker wie auch Praktiker immer mehr zum Schluss, dass die Zukunft durch Business Eco-Systems geprägt sein wird und dies einen Trend darstellt, dem sich keine Firma mehr entziehen kann. Denn die Logik eines Eco-Systems ist, ein überlegenes Produkt zu kreieren, das eine einzelne Firma nicht alleine erstellen kann. Folgerichtig werden einzelne Firmen in der direkten Konkurrenz gegen Eco-Systems nicht bestehen können. Und wenn wie im obigen Beispiel eine Versicherung auch in Zukunft nur Versicherungen verkauft, werden diese kaum gegen ein übergreifendes Produkt bestehen können, das neben der Versicherung noch zahlreiche andere Komponenten bietet. Angesichts dieser Vorteile stellt sich die Frage, warum Eco-Systems erst jetzt aufkommen. Das wird bedingt durch die technische Entwicklung: Das Erbringen einer Leistung im Verbund von Partnern ist immer mit mehr Abstimmungsaufwand verbunden als die Herstellung dieser Leistung innerhalb einer einzelnen Organisation. Erst die Digitalisierung ermöglicht es, den Austausch zwischen Firmen so effizient zu gestalten, dass der Vorteil von Eco-Systems die mit ihnen verbundenen Transaktionskosten überwiegen.

Damit muss sich jeder Manager mit Business Eco-Systems auseinandersetzen. Das bedeutet auch, dass herkömmliche Denkweisen ganz oder teilweise über den Haufen geworfen werden müssen. Und es erbringt Veränderungen für die wichtigsten Anspruchsgruppen von Firmen: Kunden, Investoren, Partner und Mitarbeiter. Diese werden wir im Folgenden diskutieren.

Implikationen für Helvetia

- Helvetia geht davon aus, dass Business Eco-Systems die Wirtschaft prägen werden und sieht grosse Chancen in deren Entwicklung
- Helvetia hat sich zum Ziel gesetzt, eigene Business Eco-Systems aufzubauen. Der Fokus liegt momentan auf dem Eco-System HOME – alles rund ums Wohnen.
- MoneyPark als unabhängiger Hypotheken- und Vorsorgevermittler wird als starker Anker in diesem Eco-System HOME positioniert.
- Ausgehend von diesem Anker sollen in Zukunft neue Produkte und Dienstleistungen mit weiteren Partnern entlang der Customer Journey HOME (von der Suche über Miete, Kauf und Einzug bis hin zur Renovation) aufgebaut werden.

Bedeutung für Investoren

Neue Werte entstehen

Durch das Entstehen von Business Eco-Systems verändert sich auch die Perspektive von Investoren auf ein Unternehmen. Traditionelle Bestimmungsgrößen für den Wert einer Firma verschieben sich. Es entstehen neue Treiber. Investitionen sind notwendig für den Aufbau und den Erhalt von Business Eco-Systemen.

Aus Sicht eines Investors gibt es drei grundsätzliche Treiber für den Wert einer Firma: Die erwarteten Umsätze bzw. Gewinne, die Höhe des Eigenkapitals, über das diese Gewinne abfallen (je weniger Eigenkapital pro Franken Gewinn desto höher der Anteilswert) und das erwartete Risiko. Alle drei Treiber werden beeinflusst, wenn eine Firma Teil eines Business Eco-Systems ist:

- Umsätze können positiv beeinflusst werden, wenn die Firma dank des BES neue Märkte erschliesst, die vorher aufgrund mangelnder Ressourcen oder mangelnden Kundenzuganges nicht erreicht werden konnten. Dank überlegener Produkte können Wettbewerbsvorteile erzielt und damit Konkurrenten verdrängt werden. Allenfalls können auch höhere Preise erzielt werden.
- Wenn die Firma über Partner Zugang zu Kompetenzen und Ressourcen erhält, müssen diese nicht im eigenen Haus aufgebaut werden. Das spart Investitionen und damit wird Eigenkapital frei.

Beitrag des Eco-System HOME zum Wert für Helvetia Investoren



- Allerdings entstehen durch Abhängigkeit von den Partnern neue Risiken (Insolvenz der Partner, Auflösung der Partnerschaft, Akquisition durch Konkurrenten). Auf der anderen Seite entstehen durch neue BES auch neue Mitbewerber. Somit steigen auch die Risiken für Firmen, die sich nicht in BES engagieren wollen.

Bestimmung des Werts eines BES für einen Investor

Durch BES entstehen zusätzliche Treiber für den Wert einer Firma, die Investoren verstehen müssen um ihr Investment einschätzen zu können.

- In einem BES hat eine Firma nicht nur Wert an sich, der durch die eigenen Umsätze, Gewinne und Risiken bestimmt wird, sondern auch über die Rolle im Eco-System.

Zum Beispiel kann eine Firma akquiriert werden, um das BES der Mutterfirma zu orchestrieren, weil sie hierfür z. B. aufgrund der Stärke seiner Marke, seiner flexiblen Strukturen oder seiner Innovationskraft besser geeignet ist als die Mutterfirma. Damit hat die Tochterfirma jedoch nicht nur einen Wert per se. Sie ermöglicht auch das effiziente Entstehen und Management des BES. Idealerweise erreicht ein guter Orchestrator das ultimative Ziel eines BES, nämlich den Mehrwert im Sinne des $1+1=3$. Damit ist die Mutterfirma ggf. bereit, mehr für die Anteile an einer solchen Firma zu zahlen als es durch ihren Umsatz und Gewinn normalerweise angezeigt wäre.

- Der Wert einer in einem BES eingebundenen Firma kann auch durch Konkurrenzsituationen mit anderen BES getrieben werden. Konkurrenz wird nicht mehr nur zwischen Firmen, sondern immer mehr auch zwischen Eco-Systems stattfinden. Hierbei kann eine Firma versuchen, ein konkurrierendes BES zu schädigen oder zu zerstören, indem einzelne Partner dieses BES gekauft oder abgeworben werden. Da dieses durch den Verlust des wichtigen Partners ge- oder zerstört werden würde, wäre die konkurrierende Firma ggf. zur Zahlung höherer Summen bereit als es durch den erwarteten Umsatz alleine gerechtfertigt wäre.

Welche Aspekte eines BES müssen Investoren verstehen, die über reine Kennzahlen hinaus gehen: Investitionen als Mittel zum Management von BES

- BES sind nicht nur ein Treiber für den Wert von Unternehmen aus Sicht eines Investors. Investitionen können auch als Werkzeug für den Aufbau und Erhalt von BES genutzt werden.
- Durch Mehrheitsbeteiligungen oder M&A können zentrale BES Partner gebunden oder auch finanziell unterstützt werden, um ein Ausbrechen aus dem BES mit den genannten Folgen zu vermeiden. Auch hier wird der Wert der Firma aus Sicht des Investors nicht nur durch ihren eigenen Wert bestimmt werden, sondern auch über die Rolle, die sie im BES einnimmt.
- Durch Minderheitsbeteiligungen des Orchestrators an den Eco-System Partnern profitiert Ersterer an der Wertschöpfung, die die Partner durch die Mitwirkung im BES idealerweise erfahren.

Implikationen für Helvetia

- Helvetia will neue Ertragsquellen erschliessen, wie beispielsweise das Honorargeschäft bei MoneyPark. Die finanziellen Erträge werden diversifiziert, um die Abhängigkeit vom Versicherungs- und Anlagegeschäft zu reduzieren.
- Gleichzeitig will Helvetia das bestehende Geschäft stärken und neue Prämienquellen erschliessen. Bestehende Produkte im Nichtlebensgeschäft (Mietkaution, Gebäude, Bauversicherung etc.) und hypothekarnahe Vorsorgeprodukte (Lebensversicherung etc.) sollen so gesteigert werden.
- Das Eco-System unterstützt auch die Transformation des Kerngeschäfts, steigert die Effizienz im Hypothekengeschäft, erhöht die Kundenbindung und ermöglicht der Versicherung, von Partnern zu lernen.

Bedeutung für Kunden Besser begleitet

Business Eco-Systeme entstehen aus einer sehr kundenzentrierten Perspektive. Der Kunde profitiert von einem besseren Produkt oder Service, dank Kollaboration der Partner. Es entstehen aber auch neue Daten.

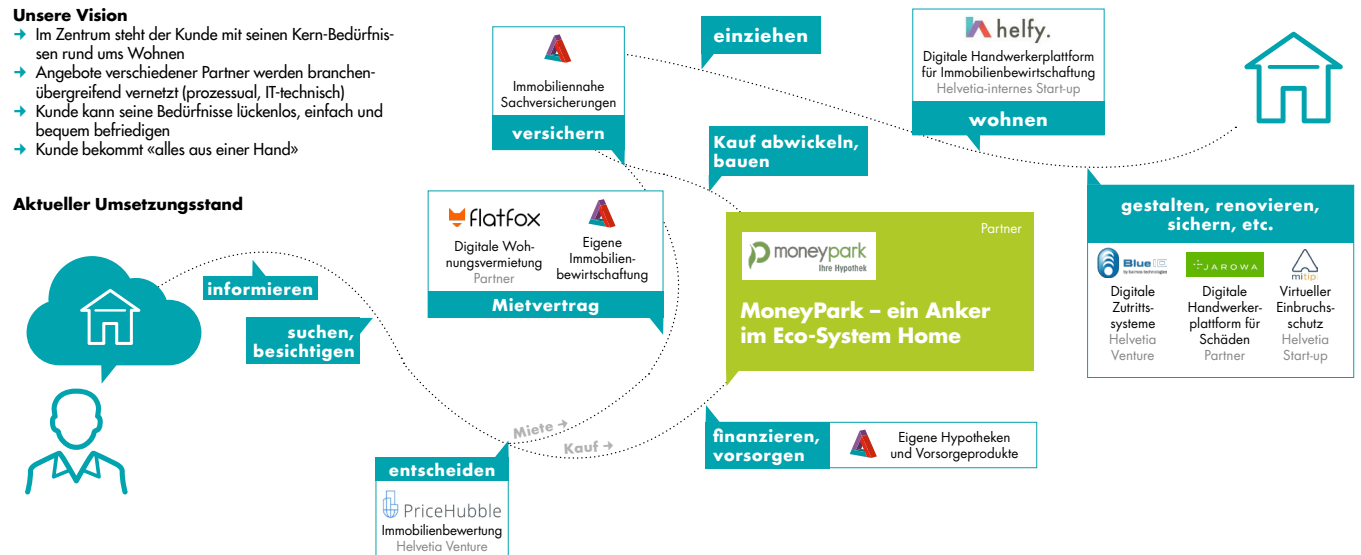
- Der Kunde profitiert durch ein besseres Produkt oder Service. Entweder, in dem statt einer einzelnen Leistung ein gesamtes Leistungsbündel durch das BES angeboten wird und z. B. eine gesamte Customer Journey abgedeckt werden kann (Siehe als Beispiel die Customer Journey von Helvetia im Bereich HOME). Oder es wird ein einzelner Schritt der Customer Journey abgebildet, dies aber besser als es vorher durch einzelne Firmen der Fall war.
- Wird eine gesamte Customer Journey abgedeckt oder auf anderen Wegen eine ganzheitliche Lösung angeboten, erhält der Kunde ein völlig neues, übergreifendes Nutzenversprechen. Dies hat positive Effekte, weil dadurch Leistungen noch besser auf den Kunden abgestimmt werden könnten.
- Auf der anderen Seite wird der Kunde auch noch gläserner als bisher, da Datenpunkte über sein Verhalten über mehr und umfangreichere Kontaktpunkte erhoben werden können. Umso mehr ist die Verlässlichkeit des Eco-System Orchestrators und der Schnittstelle zwischen Eco-System und Kunden sowie die Transparenz essentiell, was mit den Daten geschieht.

Customer Journey HOME von Helvetia

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



Implikationen für Helvetia

Helvetia hat festgestellt, dass für den Kunden die Wohnungssuche (Miete oder Kauf) bis zum Einzug eine durchgehende und stark lebensverändernde Customer Journey ist. Aber der Markt und die Anbieter sind stark siloorientiert. Der Kunde muss von Anbieter zu Anbieter «springen». Mit dem Eco-System HOME will Helvetia die verschiedenen Partner einbinden. Unsere Vision: Alles rund ums Wohnen aus einer Hand anbieten.

Besehende Beispiele:

- Der Kunde kann via Flatfox bei Abschluss seines Mietvertrages mit einem zusätzlichen Klick eine Umzugsversicherung oder Mietkaution abschliessen.
- Ist eine Helvetia-Hypothek für einen Kunden nicht geeignet, kann der Berater auf das Angebot von MoneyPark zurückgreifen.

Bedeutung für Mitarbeitende

Veränderung in der Unternehmenskultur

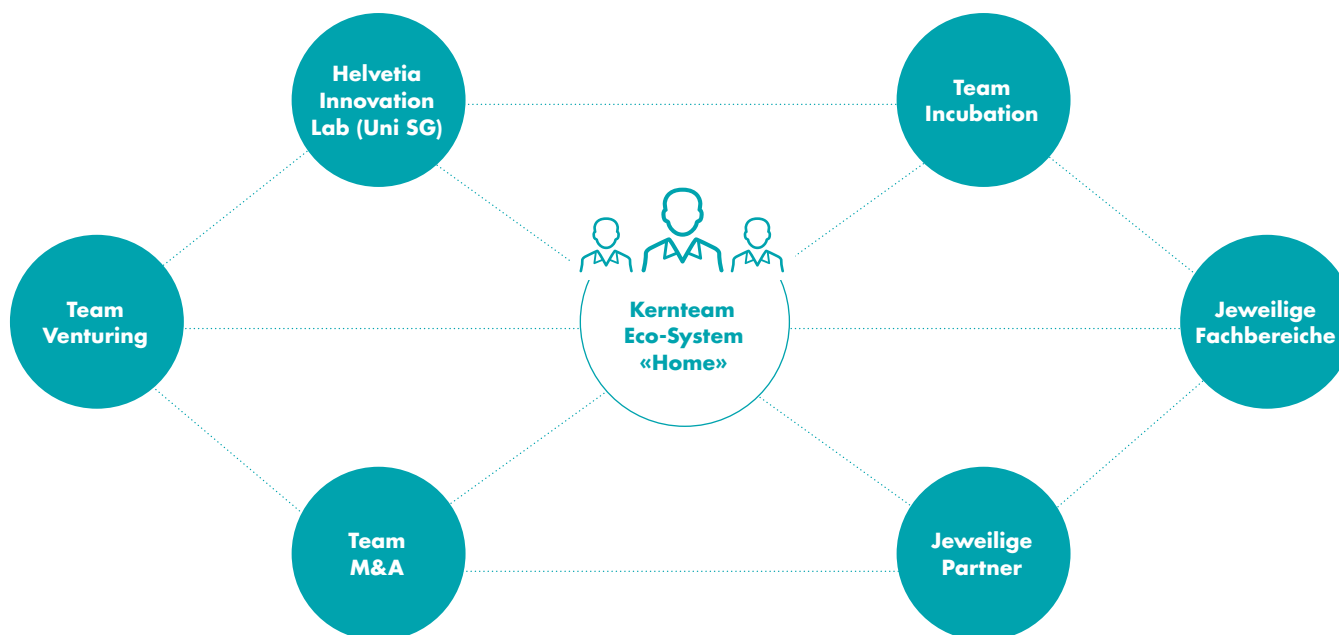
BES ermöglichen Firmen, die gesamte Customer Journey abzubilden. Sie zwingen damit zum Denken in Kundenbedürfnissen und übergreifenden Customer Journeys und nicht im Rahmen traditioneller Industrien. Dies hat Auswirkungen auf Unternehmenskultur, Arbeitsweisen, Inhalte und Vernetzung der Organisationseinheiten.

Neues Berufsbild: Eco-System Manager

Eco-System Manager müssen mit mehreren Partnern gleichzeitig kooperieren. Das können Start-ups, KMU oder Grosskonzerne sein. Diese Firmen haben sehr unterschiedliche Prozesse, Strukturen und Kulturen. Wo ein Start-up schnell und informell arbeitet, verlangt der Grosskonzern nach definierten Freigabe- und Ablaufprozessen.

- Mitarbeiter, die in BES involviert sind, müssen die Fähigkeiten haben, sich auf unterschiedliche Abläufe, Prozesse und Kulturen einzustellen. Sie müssen ihre Arbeitsweisen und Anforderungen anpassen.
- Oft werden in BES auch internationale Firmen eingebunden. Gerade die Start-up Szene ist sehr international. Mitarbeiter müssen in der Lage sein, sich an unterschiedliche Kulturen und Sprachen anzupassen
- Bei der Gewinnung neuer Partner ist das persönliche Netzwerk der Mitarbeitenden häufig entscheidend, da Geschäftspartnerschaften oft auf persönlichen Kontakten und gegenseitigem Vertrauen basieren. Mitarbeitende mit breitem Netzwerk über die jeweiligen traditionellen Industriegrenzen hinweg sind daher eine wertvolle, wenn nicht zentrale, Ressource für den Aufbau und das Management von BES.

Zusammen mit dem Kernteam arbeiten verschiedene Teams und Beteiligte am Aufbau des Eco-Systems HOME



Veränderte Unternehmenskultur und Arbeitsinhalte

Auch die Arbeitsweise von Organisationseinheiten verändert sich und verlangt neue Kompetenzen, wenn sie in BES involviert sind. Gerade die Netzwerkfähigkeiten sind gefragt:

- **Business Development:** Traditionelle Kernaufgaben sind die Generierung von Neugeschäft und die Gewinnung dazugehöriger Partner. Dies wird in Zukunft im Kontext von BES stattfinden. Business Developer müssen dabei aber über den Tellerrand ihrer Branche sehen und

sich breit vernetzen, da viele Partner aus neuen Feldern stammen werden

- **Innovation und Produktentwicklung:** Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Produkte wird in Zukunft auf das BES hin ausgerichtet werden. Sie werden daher in enger Zusammenarbeit mit den Partnern entwickelt werden.

- **Strategie:** Der Aufbau von BES ist meist ein strategisches Thema zur Umsetzung von übergreifenden Unternehmensstrategien wie z. B. einer Wachstumsinitiative. Gleichzeitig verändern BES oftmals grundlegend die Geschäftslogik und erfordern daher eine Einbettung in die Firmenstrategie.
- **Vertrieb:** Produkte werden in Zukunft auch über das BES bzw. die BES Partner vertrieben. Dabei kann ein Omnichannel Vertrieb entstehen, der klassische Vertriebskanäle mit Leadgenerierung und Verkauf über das Eco-System kombiniert.
- **IT:** IT und Prozesse müssen die Einbettung von Eco-System Partnern ermöglichen. Dabei ist zu beachten, dass meist mehrere Partner gleichzeitig integriert oder, falls das Eco-System noch im Aufbau ist, auch bei fehlendem Fit rasch wieder ausgetauscht werden müssen. Dies erfordert flexible IT-Schnittstellen und universelle Prozesse. Und es benötigt die Fähigkeit der Mitarbeitenden, eigene Prozesse und IT-Schnittstellen an die der Partner anzupassen.

BES integrieren aus organisationaler Sicht verschiedene traditionelle Kompetenzen und organisationale Profile. Damit können BES Initiativen entweder in die Hände einer der genannten Unternehmensbereiche gegeben oder eine neue, spezialisierte BES Abteilung geschaffen werden.

Gleichzeitig wird sich auch die **Linienorganisation** eines Unternehmens intern wie extern stärker vernetzen müssen, da durch das BES verschiedenste externe wie interne Kompetenzen zusammengebracht werden müssen. Das vernetzte Denken tritt anstelle des Silodenkens.

Implikationen für Helvetia

- Helvetia hat eine Organisationseinheit für BES geschaffen. Dort arbeiten spezialisierte Eco-System Manager.
- Mit dem BES Kernteam arbeiten Mitarbeitende aus ganz verschiedenen Teams am Aufbau des Eco-System HOME. Das sind unter anderem das M&A-Team, Corporate Venturing, die Schadenabteilung (Handwerkernetzwerk), Vertrieb etc.
- Wir arbeiten gezielt an unserer Unternehmenskultur, indem wir neue Methoden einführen (Design Thinking/Agil), eigene Start-ups entwickeln (Incubation) unsere Mitarbeitenden zur Umsetzung eigener Geschäftsideen ermutigen (Kickbox) und mit Partnerschaften diese Sichtweise ins Unternehmen tragen. So fördern wir ein breites Denken ausserhalb traditioneller Strukturen und Silos.

Bedeutung für Partner

Netzwerke leben von der Breite

BES integrieren eine Vielzahl verschiedener Partner, die ihre jeweiligen Fähigkeiten, Ressourcen, und Kompetenzen einbringen. So bringen Grossunternehmen ihre starke Ressourcenausstattung, vielfältigen Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Bekanntheit und den Marktzugang mit. Start-ups sind wertvolle Innovationstreiber, die ihre Geschwindigkeit, innovative Technologien oder Geschäftsmodelle einbringen. KMU sind oftmals Nischenanbieter mit hoher Kompetenz in ihrem Spezialgebiet.

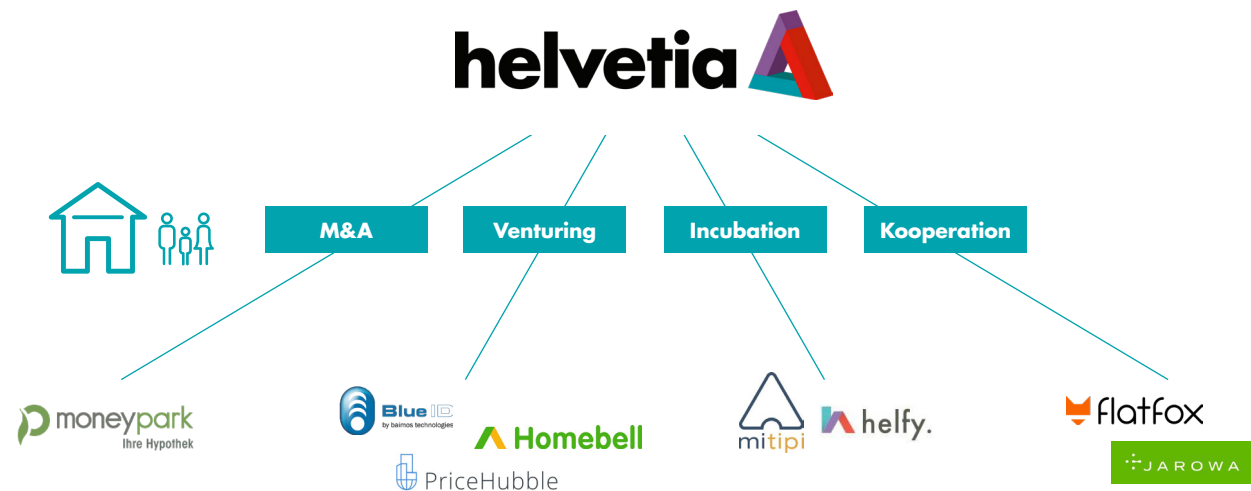
BES ermöglichen es, diese Firmen mit ihren unterschiedlichen Beiträgen zu integrieren. BES leben daher auch von der Breite an verschiedenen Partnerprofilen, um aus dieser Kombination heraus einen überlegenen Kundennutzen zu kreieren.

Co-Creation als neue Form der Zusammenarbeit

Da die Partner innerhalb eines BES mit ihren jeweiligen spezifischen Fähigkeiten einen einzigartigen Beitrag bringen, entsteht eine neue Form der Zusammenarbeit – die Co-Creation –, die durch gegenseitige Abhängigkeit, Kooperation auf Augenhöhe und enger Verflechtung geprägt ist.

- Die enge Zusammenarbeit und gegenseitige Abhängigkeit wird stark durch Vertrauen begünstigt. Insbesondere in BES bei denen die Partner gemeinsam neue, innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln, können nicht alle Leistungen und Gegenleistungen aller Partner ex ante vertraglich definiert werden. Stattdessen wer-

Die einzelnen Partner werden unterschiedlich ins Eco-System eingebunden



den häufig nur grobe Rahmenverträge aufgesetzt, die genaue Spezifikation erfolgt z.B. mündlich und basiert auf Vertrauen, Verlässlichkeit und einem stark agilen Vorgehen in der Umsetzung.

- Partner müssen nicht nur mit einem direkt verbundenen Lieferanten oder Kunden sondern, aufgrund der multilateralen Verflechtung der Partner in BES, mit mehreren Partnern gleichzeitig kooperieren. Dies verlangt nach dem Willen und der Fähigkeit, Kompromisse einzugehen und sich nicht nur inhaltlich, sondern auch bzgl. der eigenen Prozesse und Abläufe auf die anderen Partner einzustellen.

- Erfolgreiche BES leben von der Initiative aller Partner. Alle zusammen verfügen über ein grösseres Netzwerk und breiteres Wissen als eine einzelne Firma jeweils verfügen könnte. Beide Aspekte sind zwei der wichtigsten Grundlagen für Innovation. Daher ist jeder Partner im BES angehalten, sich einzubringen, über neue Produkte oder Geschäftsmodelle nachzudenken und diese aktiv mit den Partnern anzutreiben. Dabei kann jeder Partner auf jeden zugehen. Das Denken in starren Supply Chains gehört damit der Vergangenheit an.

- Diese Zusammenarbeit erfordert jedoch Geduld. Gemeinsame Entwicklung von Produkten, Geschäftsmodellen und Prozessen erfordert den längerfristigen Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten

Implikationen für Helvetia

Helvetia setzt Co-Creation mit seinen Partnern bereits bewusst und erfolgreich ein:

- Die neuen Geschäftsmodelle werden agil entwickelt, getestet und eingeführt. Helvetia profitiert dort vom eigenen Start-up Know-how (Venture Fund, Incubation-Team) und von den innovativen Ansätzen und der Umsetzungsgeschwindigkeit der Partner. Aktuell sind zahlreiche Pilotbetriebe in der Testphase (z.B. Mitipi, Helfy).
- Helvetia Produkte und Services werden in die Customer Journey der Partner integriert und dort vertrieben (z.B. Flatfox, MoneyPark).
- Produkte und Services der Partner fliessen in die Prozesse von Helvetia ein (z.B. Jarowa).
- Helvetia nutzt eigene und externe Immo-Daten und -Analytics.



Alles aus einer Hand

Interview mit Philipp Gmür, Group CEO Helvetia

Welche Rolle nehmen Eco-Systems in der Strategie **helvetia 20.20** ein?

Ein Grundsatz der Strategie ist, dass wir kunden-zentriert denken und handeln wollen. Wir sehen in Eco-Systemen grosses Potenzial, weil sie dem Kunden Mehrwert bieten. Wir glauben daran, dass diese neue Art der Zusammenarbeit die Wirtschaftswelt verändern wird und möchten dazu beitragen. Wir sind überzeugt, dass wir für Helvetia so neue Ertragsquellen erschliessen und unser Geschäftsmodell diversifizieren.

Wie geht Helvetia vor?

Beim Aufbau von Business Eco-Systemen gehen wir mit ganz verschiedenen Methoden vor: Mit skill-based M&A akquirieren wir gezielt in Know-how, wie wir es bei MoneyPark getan haben. Und nicht zuletzt entwickeln wir eigene Start-ups in unserem Incubator. Letzterer hilft uns insbesondere, unserer Unternehmenskultur neue Impulse zu verleihen. Sie sollen unsere Mitarbeitenden anregen, bisherige Lösungen zu hinterfragen und aus der Kundenperspektive heraus neue Ansätze zu entwickeln. Das ist ein ganz wichtiger Aspekt. Um den Aufbau von Eco-Systemen zu unterstützen, haben wir gemeinsam mit der Universität St. Gallen das Helvetia Innovation Lab gegründet. Dieses unterstützt uns in der Erforschung und im Aufbau von Eco-Systemen.

Wo steht die Umsetzung dieser Strategie momentan?

Aktuell entwickeln wir das Eco-System HOME. Als Zentrum und starker Anker in diesem Eco-System dient MoneyPark. Um diesen unabhängigen Brand bauen wir ein Netzwerk aus ganz verschiedenen Partnern auf, mit denen wir rund um das ganze Thema Wohnen Dienstleistungen aus einer Hand anbieten wollen. Das geht von der Finanzierung mit MoneyPark über die Bewertung von Immobilien bis hin zur Bewirtschaftung und zum Schutz der eigenen vier Wände. Dabei setzen wir auf Partner, stellen aber auch unser eigenes Know-how und Ressourcen zur Verfügung. Wir übernehmen Risiken in Form von Versicherungspolicen, geben Kapital mittels Hypotheken etc. Wichtig ist aber bei allem: Der Kunde soll dabei umfassend aus einer Hand bedient werden in seiner Customer Journey HOME.