Whitepaper | Februar 2020

DIGITALE ÖKOSYSTEME

Geschäftsmodelle in Digitalen Ökosystemen – Produkt, Regal oder Hybrid?

Zugangscode

DIGITAL ECOSYSTEM ADVISOR

inklusive!

TME AG | Member of Christ&Company

Digitale Ökosysteme werden für Banken und Versicherungen immer bedeutsamer. Sie stehen vor der Frage, ob Sie ein Digitales Ökosystem aufbauen, sich an eines andocken oder evtl. beide Strategien parallel umsetzen sollten. Mit anderen Worten geht es um die Entscheidung Regal, Produktlieferant oder ein Hybrid zu sein. Aber was ist die strategisch sinnvollste Wahl? Es gibt keine Einheitslösung und Unternehmen müssen bewerten, welches Geschäftsmodell mit den eigenen Stärken, Fähigkeiten, Ressourcen sowie der eigenen Vision übereinstimmt. Dieses Whitepaper führt durch die Geschäftsmodelle und hilft, eine erfolgreiche Ökosystem-Strategie zu schaffen, um in einer Welt mit wachsenden Plattformen und Digitalen Ökosystemen das eigene Geschäftsmodell aktiv für die Zukunft zu gestalten.

Titelbild: (c)istock_AJ-Watt

INHALTE

4

WAS SIND DIGITALE ÖKOSYSTEME

WAS DIGITALE ÖKOSYSTEME MIT SUPERMÄRKTEN GEMEINSAM HABEN

6

DIE DREI GESCHÄFTSMODELLE DIGITALER ÖKOSYSTEME

10

DAS BESSERE GESCHÄFTSMODELL GIBT ES NICHT

14

VIELFALT DER UNTERNEHMEN IM DEUTSCHEN BANKEN- UND VERSICHERUNGSMARKT MUSS BEACHTET WERDEN: FÜNF ANWENDUNGSFÄLLE

18

DIE AUSWAHL DES RICHTIGEN GESCHÄFTSMODELLS IST EINE ENTSCHEIDUNG FÜR DIE ZUKUNFT DES INSTITUTS

20

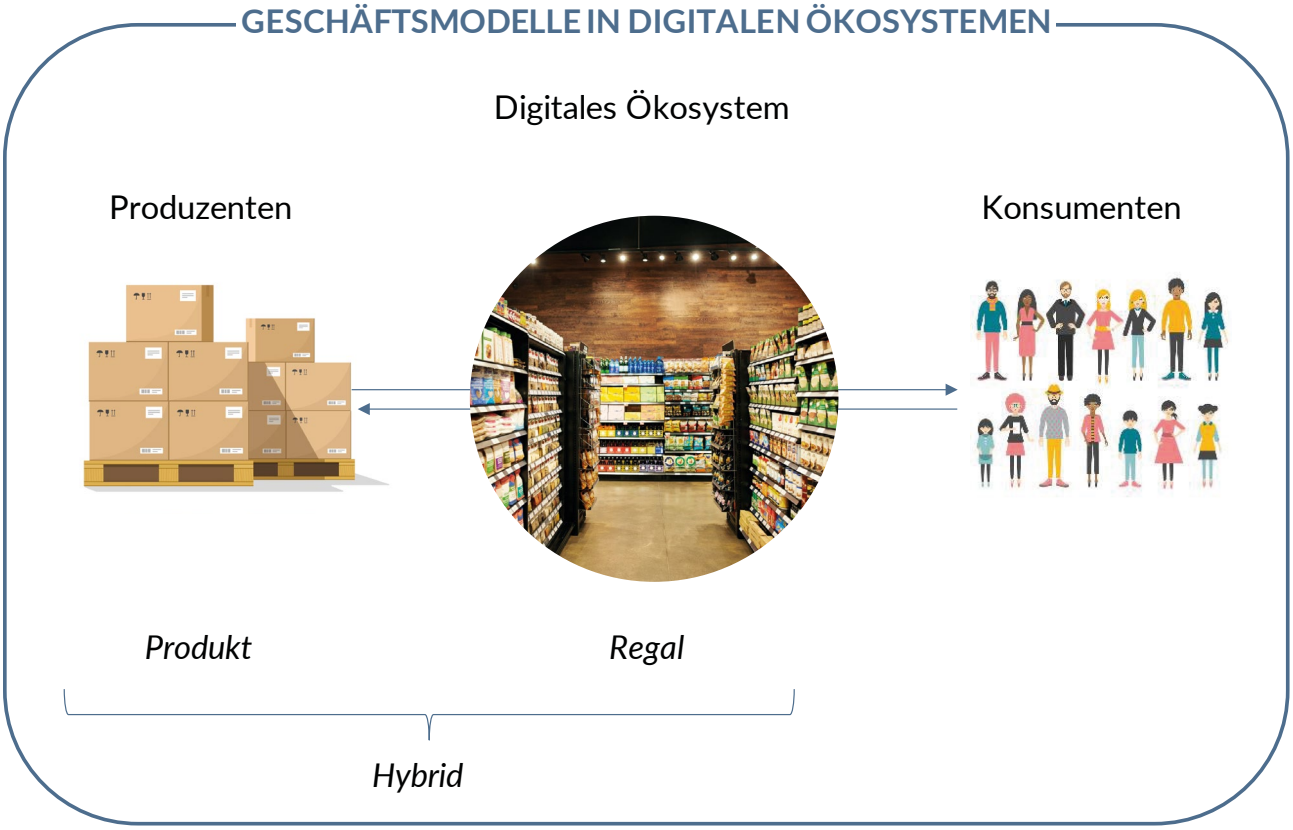
TME DIGITAL ECOSYSTEM ADVISOR LIEFERT EINSCHÄTZUNGEN ZU GESCHÄFTSMODELL

WAS SIND DIGITALE ÖKOSYSTEME?

Digitale Ökosysteme, die im Sprachgebrauch oftmals auch als Plattformen bezeichnet werden, sind kundenzentrierte Netzwerke in denen Dienstleistungen und Produkte unterschiedlicher Anbieter sinnvoll gebündelt und angeboten werden. Durch intelligente Schnittstellen werden bankeigene Leistungen mit Mehrwertleistungen von Partnern verknüpft, um Kundenbedürfnisse umfassend und ganzheitlich zu erfüllen.

WAS DIGITALE ÖKOSYSTEME MIT SUPERMÄRKTEN GEMEINSAM HABEN

Wie in Digitalen Ökosystemen, gibt es in Supermärkten mindestens drei Parteien: Produzenten, Konsumenten und den Supermarkt selbst, der intermediär agiert. Kunden (Konsumenten) besuchen einen Supermarkt, um ihren Bedarf an Lebensmitteln und weiteren Produkten des täglichen Lebens zu decken. Die meisten Supermärkte bieten Konsumenten deshalb eine große Auswahl verschiedener Produkte vieler Produzenten. Produzenten nutzen wiederum verschiedene Supermärkte als Vertriebskanäle. In vielen Fällen vertreibt der Supermarkt auch eigene Produkte, die von Produzenten als White-Label-Produkte hergestellt und mit dem Branding des Supermarktes versehen werden. Aus diesem Kontext ergeben sich drei Geschäftsmodelle, die in der folgenden Grafik näher erläutert werden.



Quelle: TME AG Research, 2020

Wie in Supermärkten, gibt es in Digitalen Ökosystemen mindestens einen, typischerweise aber mehrere Produzenten. Diese vertreiben ihre Produkte über den Supermarkt, weshalb sie Produktlieferanten und das Geschäftsmodell **Produkt** genannt wird. Dieses Geschäftsmodell sieht den Supermarkt als Vertriebskanal vor. Das Digitale Ökosystem selbst bietet Regalflächen, weshalb das Geschäftsmodell als **Regal** bezeichnet wird. Die dritte Variante wird **Hybrid** genannt, da der Supermarkt sowohl Produkt als auch Regal ist. Es werden eigene Produkte (z. B. White-Label-Produkte) und fremde Produkte vertrieben.

DIE DREI GESCHÄFTSMODELLE DIGITALER ÖKOSYSTEME

BEREITSTELLUNG DES REGALS

Das Digitale Ökosystem selbst stellt die Grundbestandteile der Plattform bereit, auf der interagiert wird. Aus der technischen Perspektive gehören dazu beispielsweise die digitale Infrastruktur, IT-Systeme und Schnittstellen. Aus der operativen Perspektive werden Tätigkeiten rund um das Partnermanagement, Community Management, Content Management und Marketing benötigt. Hinzu kommen das Vendor Management sowie Tätigkeiten in Compliance und Legal. Customer Ownership – die Kontrolle von Kundendaten und Kundenvermögen – liegt in der Regel beim Regalanbieter. Für das Regal sind ein großer Kundenstamm und große Mengen an Daten der werthaltigste Bestandteil. Das Digitale Ökosystem hat zudem die Entscheidungsmacht darüber, welche Produkte und Dienstleistungen angeschlossen und angeboten werden.

Bei der Regal-Strategie erzielt ein Institut einen großen Anteil zusätzlicher Erträge durch Provisionen, die von den Produzenten für die Nutzung des Digitalen Ökosystems gezahlt werden. Je nach vertraglicher Gestaltung gibt es Umsatzbeteiligungen und/oder Bestandsprovisionen. Insbesondere in Zeiten von Niedrigzinsen stellen Provisionserträge eine wichtige zusätzliche Einkommensquelle dar. Die Kundenzufriedenheit steigt zudem durch ganzheitliche Lösungen und der Einfachheit, mit welcher Kunden sämtliche Produkte und Dienstleistungen an einem Ort erhalten.

Risiken bestehen in Bezug auf Verlässlichkeit und Reputation von Kooperationspartnern. Wenn Kunden nicht zufrieden sind, wirkt sich eine schlechte Erfahrung mit einem Produzenten negativ auf die Reputation des gesamten Digitalen Ökosystems aus. Des Weiteren muss das Digitale Ökosystem sicherstellen, dass angeschlossene Partner sämtliche Regulationen und Gesetzesvorschriften zu Datenschutz und -sicherheit gewährleisten können. Zu weiteren Herausforderungen gehören effizientes Partnermanagement und die ständige Weiterentwicklung des Ökosystems. Dies bedingt Wachstum und den Erhalt der Relevanz bei Kunden.

PRODUKTLIEFERANTEN ERWEITERN ANGEBOTE

Produzenten sind die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen auf der Plattform. Dies sind sowohl klassische Banking-Dienstleistungen als auch Near- oder Beyond-Banking-Dienstleistungen. Aus technischer Perspektive werden Ökosystem und Produzent durch Schnittstellen (APIs) verbunden. Weiteres über Funktionsweise und Möglichkeit durch APIs für Banken und Versicherungen erfahren Sie in dem TME Whitepaper ***„Digitale Ökosysteme - API-Struktur ein Schlüssel zum Erfolg?“***

Ein Risiko liegt in den anderen Partnern des Digitalen Ökosystems. Bei Kundenunzufriedenheit mit den Leistungen anderer Partner des Ökosystems kann dies auch der eigenen Reputation schaden. Zudem liegt der Customer Ownership nicht beim Produktlieferanten, weshalb dieser abhängig von der Kundenbasis des Ökosystem-Anbieters ist. Je nach Verhandlungsmacht des Ökosystems kann die Vertragsgestaltung auch zum Nachteil des Produktlieferanten werden. Zudem besteht das Risiko, dass nicht genügend Kunden das Digitale Ökosystem nutzen und das Produkt zum Ladenhüter wird. Hat sich ein Produktlieferant auf Exklusivrechte eingelassen, führt dies zu großen Schwierigkeiten.

WAS SIND APPLICATION PROGRAMMING INTERFACES (API)

Durch intelligente Schnittstellen, die sogenannten Application Programming Interfaces (APIs), werden bankeigene Leistungen mit Mehrwertleistungen von Partnern verknüpft, um die Kundenbedürfnisse umfassend zu erfüllen. Eine API ist eine Schnittstelle, die es Anwendungen ermöglicht, miteinander zu kommunizieren. Demnach ist eine API der Bote, der eine Serviceanfrage eines Nutzers an den Anbieter weiterleitet und der die Antwort an den Nutzer zurückgibt.

HYBRIDE SIND REGAL UND PRODUKTLIEFERANT

Eigentümer Digitaler Ökosysteme können auch gleichzeitig Produktlieferanten sein, das heißt sie können neben Fremdprodukten auch eigene Produkte anbieten. Das Regal ist also auch gleichzeitig Produktlieferant. Um weitere Zusatzleistungen zu ergänzen, werden bei der Hybrid-Strategie weitere Produktlieferanten angebunden.

Oftmals nutzen Digitale Ökosysteme auch White-Label-Produkte, um Mehrwertleistungen anbieten zu können. Der Nutzen der Strategie besteht darin, dass profitable Produkte und Dienstleistungen selbst angeboten und weitere durch Fremdanbieter offeriert werden. Dies ist sinnvoll, wenn der Vertrieb bestimmter eigener Produkte nicht profitabel ist, oder eigene Kompetenzen und Ressourcen fehlen, um ein Produkt zu entwickeln und umzusetzen. Hierfür kann das Digitale Ökosysteme Nischenanbieter nutzen, die sich auf eine Produktgruppe spezialisiert haben.

Die Hybrid-Strategie bietet je nach Ausgestaltung sowohl Provisionserträge und -aufwendungen für Drittanbieterangebote, als auch Erträge durch direkte Abschlüsse von eigenen Produkten durch Kunden. Ökosysteme können Zusatzprodukte anbieten, die sie nie gewinnbringend selbst erstellen könnten. Im Zusammenspiel mit weiteren Produkten und Dienstleistungen innerhalb des Ökosystems liefern diese den entscheidenden Kundenmehrwert, welcher die Zufriedenheit erhöht und die Kundenbindung steigert.

Die verbundenen Risiken beziehen sich auf angebundene, fremde Partner und sind je nach Gestaltung von Kooperationsverträgen eine Kombination aus den Risiken für Regale und Produktlieferanten.

DAS BESSERE GESCHÄFTSMODELL GIBT ES NICHT

Generell gibt es keine Einheitslösung auf die Frage nach dem besseren Geschäftsmodell, denn jedes Unternehmen ist anders. Ob die Wahl auf Produkt, Regal oder Hybrid fällt, hängt insbesondere von der individuellen Strategie und den eigenen Stärken ab.

DIE FÜNF WICHTIGSTEN EIGENSCHAFTEN DER GESCHÄFTSMODELLE

- Kontrolle über Produktangebote und Kundendaten
- Provisionserträge und -aufwendungen
- Infrastruktur und regulatorische Anforderungen
- Reputation Ökosystem-teilnehmer
- Branding oder Re-Branding

KONTROLLE ÜBER PRODUKTANGEBOTE UND KUNDENDATEN

Generell sind Kontrolle über Produktentscheidungen sowie die Datenerhebung und -nutzung beim Regal größer als beim Produktlieferanten. Der Eigentümer des Digitalen Ökosystems entscheidet über angeschlossene Partner und damit unmittelbar über Produktangebote auf der Plattform. Gleiches gilt für Kundendaten. In der Regel verfügt der Ökosystem-Eigentümer über den größeren Kundenstamm und damit auch über große Mengen an Kundendaten. Kooperationsverträge müssen festlegen, bei welchem Unternehmen der Kunde angesiedelt ist und welche Kundendaten gesammelt bzw. ausgewertet werden dürfen. Es ist allerdings wahrscheinlicher, dass das Digitale Ökosystem die Kundendaten innehält.

PROVISIONSERTRÄGE UND -AUFWENDUNGEN

Der Eigentümer nutzt seine breite Kundenbasis, um durch den Vertrieb von Zusatzleistungen über Partner Provisionserträge zu erzielen. Diese Art der Erträge ist in Digitalen Ökosystemen vorherrschend. Der Produktlieferant zahlt für den Vertrieb auf dem Ökosystem Abschlussprovisionen und je nach Vertragsgestaltung auch Umsatzbeteiligungen und/oder Bestandsprovisionen. Je nach Unternehmen können beide Modelle sinnvoll sein. Beispielsweise kann ein Produktlieferant seine Akquisitionskosten durch die Zusammenarbeit mit einem Digitalen Ökosystem reduzieren.

INFRASTRUKTUR UND REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN

Der Betrieb und die Wartung des Digitalen Ökosystems obliegt dem Eigentümer. Er stellt die Infrastruktur für das Digitale Ökosystem bereit. Dieser ist auch verantwortlich für die Erfüllung von Datenschutzrichtlinien, Vorschriften der Datensicherheit und weiteren regulatorischen Anforderungen. Der Produktlieferant ist dagegen „nur“ für sein Produkt verantwortlich und nicht für den Betrieb und die Pflege des Digitalen Ökosystems.

REPUTATION ÖKOSYSTEMTEILNEHMER

Das Digitale Ökosystem betreibt das Partnermanagement und regelt damit, welche Produkte im Ökosystem angebunden werden. Diese Entscheidungen haben unmittelbar Einfluss auf das Unternehmensimage und die Reputation. Verlässliche und „gute" Produkte tragen dabei zu einem guten Ruf bei. Insbesondere im Bereich der Nichtfinanziellen Risiken ***(weitere Infos zu Non-Financial Risks)*** muss der Eigentümer des Digitalen Ökosystems über effektive Due-Diligence-Prozesse verfügen, um Reputationsschäden im Ereignisfall zu vermeiden. Für angeschlossene Produktlieferanten ist der Faktor der Unternehmensreputation ebenfalls wichtig. Das Digitale Ökosystem hat zudem die Kontrolle über sämtliche Marketingaktivitäten, muss dafür allerdings auch entsprechende Budgets einplanen.

BRANDING ODER RE-BRANDING

Üblicherweise nutzt das Digitale Ökosystem die Marke des Eigentümers, wie beispielsweise bei BigTechs (*Apple, Google oder Amazon)*. Für Produkte und Dienstleistungen, die auf der Plattform angeboten werden, ist dies jedoch anders. Manche Produktlieferanten bieten White-Label-Produkte an, die die Marke des Digitalen Ökosystems tragen. Je nach strategischem Interesse und Verhandlungsstärke entscheidet sich, ob ein Branding oder Re-Branding stattfindet. Große und bekannte Marken mit einem starken Markenwert (Brand Equity) können als ideales Zugpferd im Aufbau eines Ökosystems dienen. Das Digitale Ökosystem hat die Möglichkeit, ein Portfolio aus White-Label und markentragenden Produkten zu kreieren, das die eigene Marke sinnvoll ergänzt und den Markenwert nachhaltig steigert.

IN HYBRID-MODELLEN WERDEN MERKMALE KOMBINIERT

Der Hybrid enthält die Vor- und Nachteile beider Geschäftsmodelle. Je nach Aufbau können diese jedoch variieren. Bei der Kombination von Regal und Produkt sollte jedoch das Hauptaugenmerk darauf liegen, die jeweils besten Merkmale auszuwählen, Synergien zu nutzen und Effizienzen zu heben. Die unten stehende Grafik zeigt die Hauptmerkmale beider Geschäftsmodelle, welche relativ zueinander zu betrachten sind.

GESCHÄFTSMODELLE IM VERGLEICH

Merkmal	Regal	Produkt
Kontrolle über Produkte und Kundendaten	*Hoch*	*Niedrig*
Provisionserträge und -aufwendungen	*Provisionserträge*	*Provisionsaufwendungen*
Infrastruktur und regulatorische Anforderungen	*Hohe Verantwortung und hohes Risiko*	*Niedrige Verantwortung und niedriges Risiko*
Reputation	*Hohes Risiko*	*Niedriges Risiko*
Branding oder Re-Branding	*Markentragend*	*Markentragend oder White-Label*

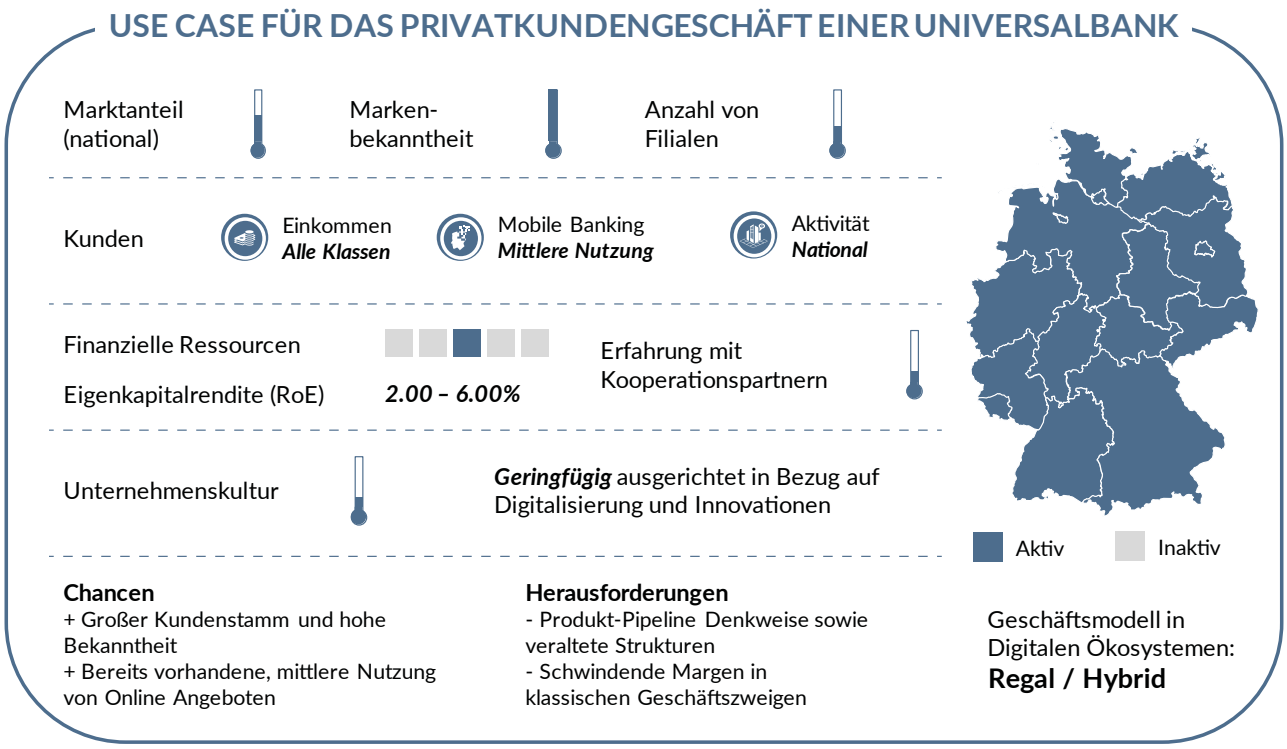
Quelle: TME AG Research, 2020

VIELFALT DER UNTERNEHMEN IM DEUTSCHEN BANKEN- UND VERSICHERUNGSMARKT MUSS BEACHTET WERDEN: FÜNF ANWENDUNGSFÄLLE

TME hat verschiedene Anwendungsfälle (Use Cases) entwickelt, die den Status quo bestehender Geschäftsmodelle von Banken und Versicherungen aufzeigen. Basierend auf dem Zustand und den zugehörigen Merkmalen und Gegebenheiten jedes Unternehmens lässt sich ableiten, welche Geschäftsmodelle sich für die Welt Digitaler Ökosysteme eignen. Die aufgeführten Merkmale berücksichtigen zu illustrativen Zwecken jedoch nur eine Teilmenge der Daten, die im Prozess der Analyse eines Geschäftsmodelles erhoben und diskutiert werden müssen.

In den Grafiken ist jeweils aufgeführt, welche Merkmale und Eigenschaften die beispielhaften Unternehmen haben. Um einen Überblick zu geben, wo und wie die Institute agieren, wird der nationale Marktanteil, die relative Stärke der Marke und die Intensität des Filialvertriebes dargestellt. Die gezeigte Karte spiegelt die Geschäftsaktivitäten wider, welche entweder regional, überregional oder national sein können. Zudem findet sich die Kundenstruktur mit Einkommensklassen und der Nutzung mobiler Produkte und Applikationen wieder. Die finanziellen Ressourcen werden auf einer Skala von eins bis fünf dargestellt und variieren je nach Profitabilität, relativer Größe, Marktumfeld und regulatorischen Anforderungen. Die Eigenkapitalrendite zeigt Durchschnittswerte in Intervallen der jeweiligen Institutsklasse. Die Erfahrung mit Kooperationspartnern weist auf die Fähigkeiten des Unternehmens in Bezug auf Partnermanagement bzw. Vendor Management hin. Der Bereich Unternehmenskultur ist ein Teilausschnitt der bestehenden Unternehmensstrategie und zeigt insbesondere die Ausrichtung in Bezug auf Digitalisierungsmaßnahmen und Innovationsmanagement. Außerdem werden einige Chancen und Risiken des sich ergebenen Unternehmensprofils aufgeführt und es wird eine Empfehlung für ein Geschäftsmodell in Digitalen Ökosystemen gegeben.

Da es sich lediglich um beispielhafte Anwendungsfälle handelt, werden in einigen Fällen auch zwei Geschäftsmodelle, z. B. Regal und Hybrid empfohlen, da die Merkmale keine weitere Differenzierung zulassen oder beide Modelle sinnvoll sind.



Quelle: TME AG Research, 2020

USE CASE FÜR DAS PRIVATKUNDENGESCHÄFT EINER PRIVATBANK

Marktanteil (national)

Marken-bekanntheit

Anzahl von Filialen

Kunden

Einkommen ***Hoch***

Mobile Banking ***Mittlere Nutzung***

Aktivität ***Überregional***

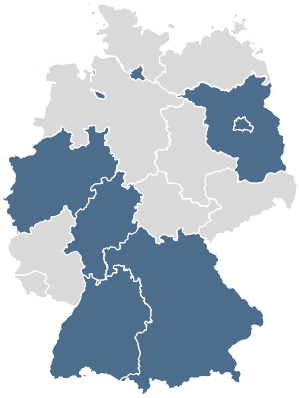
Finanzielle Ressourcen

Eigenkapitalrendite (RoE) ***4.00 – 8.00%***

Erfahrung mit Kooperationspartnern

Unternehmenskultur

Geringfügig ausgerichtet in Bezug auf Digitalisierung und Innovationen



Aktiv Inaktiv

Chancen
+ Kundenstamm mit besonderen Erwartungen und Zahlungsbereitschaft
+ Hoher Servicegedanke und Kunden-orientierung

Herausforderungen
- Produkt-Pipeline Denkweise sowie veraltete Strukturen
- Relativ hohe Implementierungskosten in Bezug auf kleinen Kundenstamm

Geschäftsmodell in Digitalen Ökosystemen:
Produkt / Hybrid

Quelle: TME AG Research, 2020

USE CASE FÜR DAS PRIVATKUNDENGESCHÄFT EINER REGIONALBANK

Marktanteil (national)

Marken-bekanntheit

Anzahl von Filialen

Kunden

Einkommen ***Alle Klassen***

Mobile Banking ***Mittlere Nutzung***

Aktivität ***Regional***

Finanzielle Ressourcen

Eigenkapitalrendite (RoE) ***2.00 – 4.00%***

Erfahrung mit Kooperationspartnern

Unternehmenskultur

Geringfügig ausgerichtet in Bezug auf Digitalisierung und Innovationen

Aktiv Inaktiv

Chancen
+ Hohe regionale Bekanntheit und lokale Verbundenheit als Stärke
+ Mögliche Anbindung von eigenen Geschäftskunden an lokales Ökosystem

Herausforderungen
- Schwindende Margen und wenige Expansionsmöglichkeiten
- Produkt-Pipeline Denkweise sowie veraltete Strukturen

Geschäftsmodell in Digitalen Ökosystemen:
Regal / Hybrid

Quelle: TME AG Research, 2020

USE CASE FÜR DAS PRIVATKUNDENGESCHÄFT EINES VERSICHERUNGSKONZERNS

Marktanteil (national)

Marken-bekanntheit

Anzahl von Filialen

Kunden

Einkommen
Alle Klassen

Mobile Banking
Geringe Nutzung

Aktivität
National

Finanzielle Ressourcen

Eigenkapitalrendite (RoE) ***7.00 – 10.00%***

Erfahrung mit Kooperationspartnern

Unternehmenskultur

Geringfügig ausgerichtet in Bezug auf Digitalisierung und Innovationen

Aktiv Inaktiv

Chancen
+ Nutzung von Innovationen in Beitragsberechnungen erhöht Individualität in Angeboten
+ Großer Kundenstamm und viele Daten

Herausforderungen
- Komplexe und weit verzweigte Vertriebskanäle
- Produkt-Pipeline Denkweise sowie veraltete Strukturen

Geschäftsmodell in Digitalen Ökosystemen:
Regal / Hybrid

Quelle: TME AG Research, 2020

USE CASE FÜR DAS PRIVATKUNDENGESCHÄFT EINES SPEZIALINSTITUTES

Marktanteil (national)

Marken-bekanntheit

Anzahl von Filialen

Kunden

Einkommen
Alle Klassen

Mobile Banking
Geringe Nutzung

Aktivität
National

Finanzielle Ressourcen

Eigenkapitalrendite (RoE) ***4.00 – 8.00%***

Erfahrung mit Kooperationspartnern

Unternehmenskultur

Geringfügig ausgerichtet in Bezug auf Digitalisierung und Innovationen

Aktiv Inaktiv

Chancen
+ Nischenanbieter mit hohem Spezialisierungsgrad
+ Viel Erfahrung mit Kooperationspartnern

Herausforderungen
- Hohe Abhängigkeit von bestehenden Vertriebspartnern
- Produkt-Pipeline Denkweise sowie veraltete Strukturen

Geschäftsmodell in Digitalen Ökosystemen:
Produkt

Quelle: TME AG Research, 2020

DIE AUSWAHL DES RICHTIGEN GESCHÄFTS-MODELLS IST EINE ENTSCHEIDUNG FÜR DIE ZUKUNFT DES INSTITUTES

Digitale Ökosysteme sind ein wesentlicher Treiber für das eigene Geschäftsmodell der Zukunft in der Finanzindustrie. Die Frage, die sich Banken und Versicherungen stellen müssen, ist also nicht ob, sondern wann, wie und in welcher Ausgestaltung eins der drei Geschäftsmodelle (Produkt, Regal, Hybrid) realisiert werden kann. Die bestehende Unternehmens- bzw. Konzernstrategie ist auf den Prüfstand zu stellen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

DAS RENNEN UM DIGITALE ÖKOSYSTEM HAT BEREITS BEGONNEN

Im deutschen Markt existieren bisher ausschließlich Ansätze zu Digitalen Ökosystemen. Einige wenige Banken bieten ihren Kunden verschiedene Themenwelten, in denen sie nützliche Informationen und Produktempfehlungen als Mehrwertleistung zusammenstellen. Hier wurden bisher Themenwelten, die von Wohnen über Beruf & Vorsorge bis hin zu Selbstständigkeit reichen, etabliert. In der Themenwelt Wohnen erhalten Kunden zum Beispiel Tipps zum Immobilienkauf, zur Energieeffizienz oder zu Umzugskosten. Die TME sieht einen klaren First Mover Advantage für das Pionierunternehmen, welches sich durch die Implementierung eines Digitalen Ökosystems einen schwierig einholbaren Vorsprung gegenüber seinen Wettbewerbern sichert. Durch die Schaffung eines neuen Marktes hat der First Mover die Möglichkeit, die Spielregeln für die Zukunft selbst festzulegen und dementsprechend eigene Stärken effektiv auszuspielen.

WIE DER STRATEGIE-PROZESS ANGEGANGEN WERDEN KANN

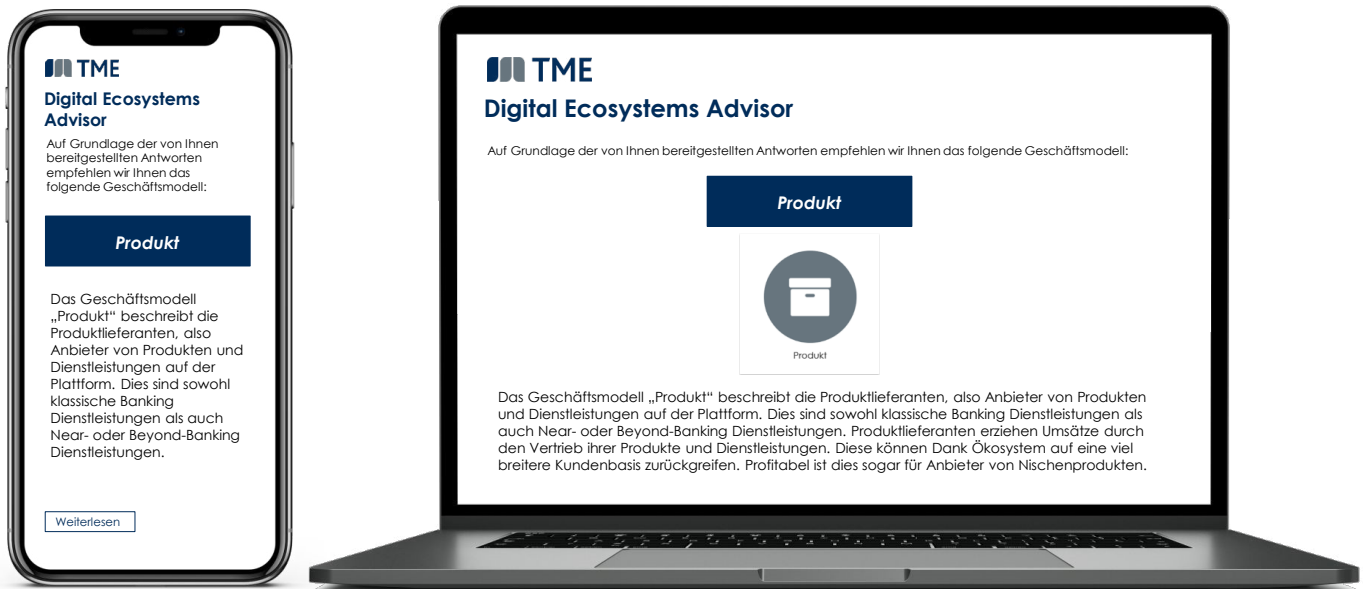
Das richtige Geschäftsmodell baut auf der bisherigen Unternehmensstrategie auf. Die eigene Mission und Vision sollten dabei als Leitfaden dienen. Im Auswahlprozess ist darauf zu achten, gezielt eigene Stärken, Ressourcen und Fähigkeiten zu nutzen. Entscheidend ist, dass die individuellen Merkmale und Eigenschaften jedes Unternehmens klar sind und in den Prozess einbezogen werden. Einige wichtige Merkmale wurden bereits in den Anwendungsfällen aufgegriffen, jedoch stellen diese nur eine Teilmenge dar. Außerdem ist die Unternehmenskultur ein Schlüsselfaktor, der für die Transformation zu einem Digitalen Ökosystem unbedingt hinreichend zu entwickeln ist, um erfolgreich sein zu können. Einen weiterführenden Einblick zur Unternehmenskultur bietet das TME Whitepaper **„Digitale Ökosysteme: Das größte Hindernis ist die Unternehmenskultur“**.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es nicht das eine richtige Geschäftsmodell im Rahmen der Digitalen Ökosysteme für ein Institut gibt. Die Entscheidung über die Wahl für Produktlieferant, Regal oder Hybrid muss für jedes Institut individuell getroffen und in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Wichtig hierbei ist nur, dass die Entscheidung dem Institut einen finanziellen Mehrwert liefert und die jeweiligen Kundenbedürfnisse erfüllt.

TME DIGITAL ECOSYSTEM ADVISOR LIEFERT EINSCHÄTZUNGEN ZU GESCHÄFTSMODELL

Die TME hat den Digital Ecosystem Advisor entwickelt, um Banken und Versicherungen eine Indikation zum passenden Geschäftsmodell sowie einen Leitfaden zu geben. Zudem zeigt das Tool, welche Unternehmensbereiche und Themenfelder in die strategischen Überlegungen einbezogen werden sollten. Die Durchführung dauert weniger als fünf Minuten und führt mittels ausgewählter Fragen durch verschiedene strategische Schwerpunktbereiche. Anhand eines zugrunde liegenden Scoring-Verfahrens wird eine Indikation für ein Geschäftsmodell eines Digitalen Ökosystems erstellt. Die erhaltenen Einschätzungen sollen als Gesprächsgrundlage in Ihrem Unternehmen dienen und konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Mit dem Zugangscode **TMEWHITEPAPER** können Sie den Digital Ecosystem Advisor kostenfrei nutzen:
https://digitalecosystems.tme-ag.de



AUTOREN UND ANSPRECHPARTNER:

STEFAN ROßBACH ist Mitgründer der TME und verantwortet als Partner den Bereich Digital Business. Sein Fokus liegt im Auf-/Ausbau digitaler Geschäftsmodelle und FinTech-Kooperationen. *rossbach@tme.ag*

JANA EBNER ist Consulting Manager bei der TME. Sie ist Expertin im Bereich Digitale Ökosysteme, Management digitaler Plattform-geschäftsmodelle und Service Design. *ebner@tme.ag*

WEITERE TME WHITEPAPER MIT ÖKOSYSTEM-FOKUS

- Digitale Ökosysteme - API-Struktur ein Schlüssel zum Erfolg? Zum Download
- Digitale Ökosysteme - Das größte Hindernis ist die Unternehmenskultur Zum Download
- Das Online-Banking als Basis eines bankzentrierten Digitalen Ökosystems Zum Download
- Vorgehensmodell zum Aufbau eines Digitalen Ökosystems Zum Download

IMPRESSUM

TME AG | Hamburger Allee 26-28 | 60486 Frankfurt am Main | Tel: +49 (0)69 7191 309 – 0 | Fax: +49 (0)69 7191 309 – 30
E-Mail: kontakt@tme.ag | Internet: www.tme.ag | Gesetzlicher Vertretungsberechtigter: Stephan A. Paxmann (Vorstand)
Aufsichtsrat: Holger Boschke (Vorsitzender), Andreas Povel, Markus Becker-Melching | Sitz der Gesellschaft ist Frankfurt am Main
Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 99000
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Rundfunkstaatsvertrag: TME AG | Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.