

Standpunkt

Ökosysteme – die vernetzte Kundenperspektive in der Wertschöpfung

In unserer zunehmend digitalisierten Geschäftswelt entwickeln sich neue Möglichkeiten zur Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette. Dieser vernetzte Ansatz bietet das Potenzial, unser Verständnis von Geschäftsmodellen und damit der Wertschöpfung markant weiterzuentwickeln und entsprechend zu verändern. Die traditionelle, transaktionale Geschäftspraxis verwandelt sich in ein abgestimmtes Zusammenspiel aus strategischen Partnerschaften und Wertschöpfungsprozessen, die weit über die herkömmlichen Dienstleistungen eines Unternehmens hinausgeht.

Diese vernetzte Form der Wertschöpfung wird als «geschäftsgetriebenes Ökosystem» oder «Business-Ökosystem» bezeichnet. Sie umfassen deutlich mehr als nur Kollaborationen – sie sind symbiotische Beziehungen, die Unternehmen miteinander vernetzen, um gemeinsame Ziele zu verfolgen und so den Kunden einen Mehrwert zu liefern. In dieser neuen Wirtschaftslandschaft werden Unternehmen zum Bestandteil eines größeren Ganzen, wo die gegenseitige Abhängigkeit und die kooperative Interaktion den Schlüssel zum Erfolg im Kundengeschäft bilden.

Geschäftsgetriebene Ökosysteme stärken die Kundenbindung

Geschäftsgetriebene Ökosysteme bedienen sich betriebswirtschaftlicher Konzepte wie strategischer Allianzen, Partnerschaften, Beteiligungen, Lead-Management und Datenaustausch. Die Digitalisierung mit entsprechenden Prozessen und Technologien bietet nun neue Möglichkeiten. Im Kern handelt es sich bei geschäftsgetriebenen Ökosystemen um Netzwerke von Unternehmen und Akteuren, die den Kunden einen umfassenderen Service «aus einer Hand» bieten wollen. Durch die Integration in ein

Unsere Dienstleistungen und Geschäftsfelder in diesem Standpunkt

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Strategy Excellence |  Strategie und Governance |
|  Concept Excellence |  Geschäftsmodelle und Ökosysteme |
|  Architecture Excellence |  Entwicklung und Veränderung |
|  Project Excellence |  Prozesse und Digitalisierung |
|  Quality Excellence |  Systeme und Schnittstellen |
|  Service Excellence |  Qualität und Compliance |

Ökosystem soll auch eine Rendite durch die Monetarisierung erzielt werden. So bietet ein Ökosystem das Potenzial für einen Paradigma-Wechsel im Geschäftsmodell von einem vertikalen Unternehmen zu einem vernetzten Mehrwertdienstleister. Denn ein Ökosystem ermöglicht es, eine höhere bzw. stärkere Kundenbindung zu erzielen, da die Kunden umfassendere Dienstleistungen beziehen und bezüglich Service auch breiter bedient werden können. Damit diese Stärkung der Kundenbindung gelingt, muss der Service digital wie analog kundenorientiert und zuverlässig funktionieren. So wird das Vertrauen in das Ökosystem auf- und ausgebaut. Strategische Aspekte sind die Ausgestaltung der Kundenschnittstelle und die Diskussion zur Nutzung einer Marke für ein Ökosystem. Die Kundenschnittstelle sollte von im Markt etablierten Unternehmen übernommen werden. Denn der Aufwand, ein neues Unternehmen bzw. eine neue Marke bei den Kunden «Top of Mind» zu positionieren ist hoch. Zudem ist der Bedarf nach umfassenden Dienstleistungen aus einer Hand nicht automatisch gegeben. Deshalb müssen das Angebot und der Service überzeugend sein – nur so spielen die Kunden im Ökosystem mit.

gigkeiten aufweisen – die Konzepte definieren die Vernetzung, die Zusammenarbeit, die Ressourcenteilung sowie die Wertschöpfung.

Die Vernetzung ist strategisch, prozessual und technisch zu gestalten. Sie ist das zentrale Konzept in geschäftsgetriebenen Ökosystemen – vergleichbar mit dem Nervensystem. Es geht um die Schaffung von starken Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen und Akteuren in einem engmaschigen Netzwerk. Die Partner kommunizieren miteinander auf unterschiedlichen Ebenen, tauschen Daten und Informationen aus, um so für ihre Kunden umfassende Lösungen bereitzustellen. Die Vernetzung stellt in Ökosystemen einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Mit der Vernetzung werden Prozesse durchgehend gestaltet, damit der Kunde einen Mehrwert durch das Ökosystem erhält. Der Datenaustausch und die Schnittstellen müssen für die effiziente Zusammenarbeit definiert werden. Ein Unternehmen hat so auch die Möglichkeit, im Ökosystem neue Märkte anzugehen und das Kundenportfolio zu erweitern.

Die Zusammenarbeit baut auf der Vernetzung auf, ist aus Sicht des Kunden aber deutlich wichtiger. Hierbei handelt es sich um die aktive Beteiligung der Partner bzw. Unternehmen im Ökosystem, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Aufgrund der sich

*Tabelle 1 (unten):
Vier Kernkonzepte
eines geschäftlichen
Ökosystems*

Vier Kernkonzepte sind für die Entwicklung von Ökosystemen relevant
Geschäftliche Ökosysteme basieren auf vier Kernkonzepten, die untereinander Abhän-

Vernetzung	Zusammenarbeit	Ressourcenteilung	Wertschöpfung
<ul style="list-style-type: none"> · Aufbau von Beziehungen und Netzwerken zwischen Unternehmen und Akteuren · Austausch von Wissen, Erfahrung und Ideen · Förderung von Synergien und Beschleunigung von Innovationen · Zugang zu neuen Märkten und Kunden und Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> · Bündelung individueller Fähigkeiten · Komplexe Anforderungen mit breiterer Kompetenzpalette bearbeiten · Bereitstellung von abgestimmten Lösungen anstelle einzelner Produkte · Vereinbarte Ziele gemeinsam erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> · Ressourcen wie Technologie, Personal, Infrastruktur und Kapital teilen · Gemeinkosten reduzieren, Kapazitätsauslastung verbessern, Risiken reduzieren · Zugang zu breiterem Angebot von Fähigkeiten und Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> · Mehrwert für Kunden durch kombinierte Produkte, Dienstleistungen und Lösungen · Massgeschneiderte Angebote ermöglichen bessere Kundenerfahrungen · Verknüpfung von Ressourcen und Kompetenzen um Kundenbedürfnisse zu erfüllen

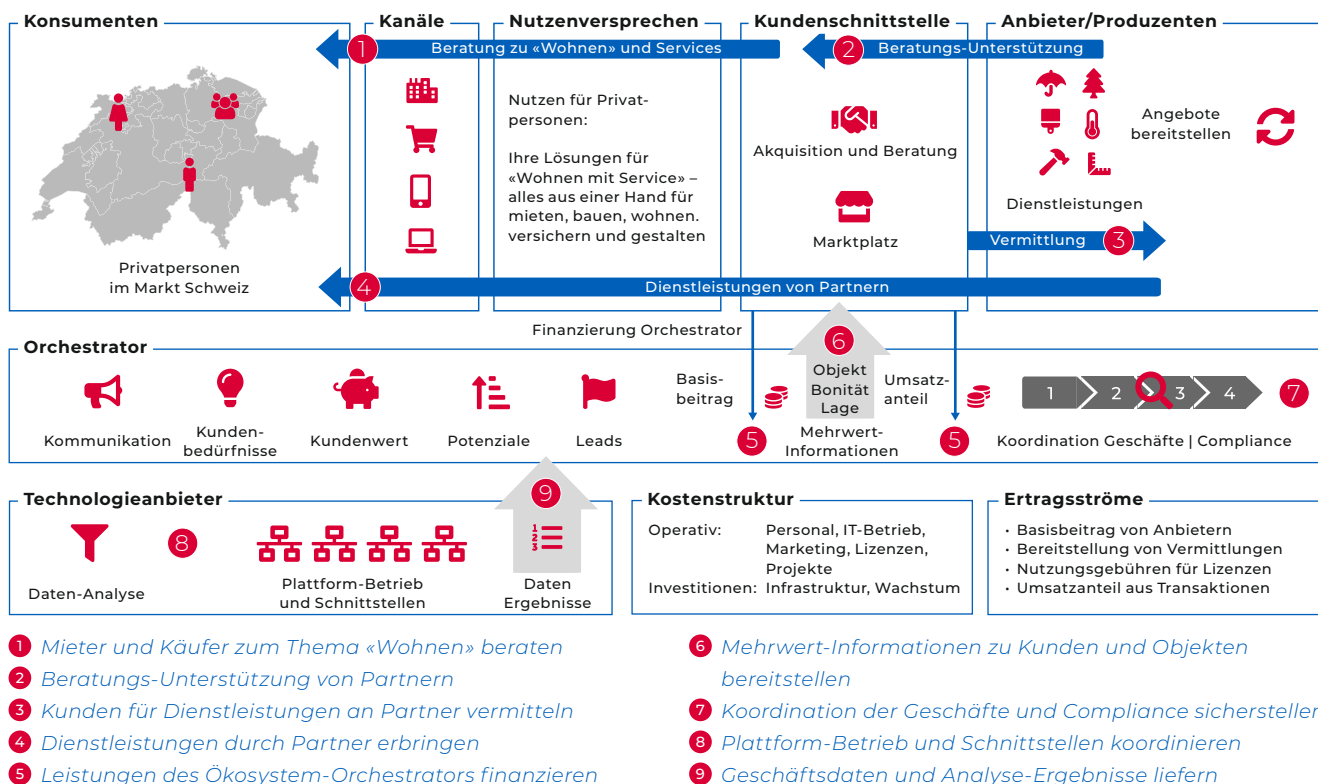


Abbildung 1: Geschäftsmodell-Übersicht für ein Ökosystem zum Thema «Wohnen» von Immobilien-Unternehmen.

ergänzenden Kompetenzen im Ökosystem können umfassendere Leistungen für Kunden realisiert werden. In einem geschäftlichen Ökosystem ist die Zusammenarbeit von enormer Tragweite. Deshalb muss die Zusammenarbeit auch auf persönlicher Ebene funktionieren. Nur so können Fähigkeiten gebündelt und Synergieeffekte für neue Produkte und Dienstleistungen erzielt werden – die Kunden profitieren von umfassenderen Lösungen.

Ein weiterer Baustein von Ökosystemen ist die Ressourcenteilung. Die Unternehmen innerhalb des Ökosystems teilen ihre Ressourcen, sei es Technologie, Personal, Infrastruktur oder Kapital. Diese Ressourcenteilung kann in verschiedenen Formen auftreten, dazu gehören u.a. der Austausch von Personal, die gemeinsame Realisierung von Projekten sowie gemeinsame Entwicklungen und Investitionen mit tieferen Risiken. Durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen können Unternehmen auf eine

breitere Palette von Fähigkeiten, Infrastruktur usw. zugreifen, was es ihnen ermöglicht, flexibler auf die Anforderungen des Marktes zu reagieren.

Das vierte und letzte Kernkonzept von geschäftlichen Ökosystemen ist die Fähigkeit der kombinierten Wertschöpfung. Damit ist die Fähigkeit gemeint, die einzelne Produkte und Dienstleistungen zu Lösungen kombiniert. Dieser Nutzen kann auf unterschiedliche Weisen realisiert werden, sei es beispielsweise durch eine neuartige Herangehensweise, massgeschneiderte Angebote im Omnikanal-Vertrieb, einem überzeugenden Kundenerlebnis. Indem die Anbieter in einem Ökosystem Ressourcen und Kompetenzen miteinander verknüpfen können, sind sie in der Lage, die Bedürfnisse der Kunden umfassender zu erfüllen. Dies verschafft den Unternehmen in einem Ökosystem Wettbewerbsvorteile, diese müssen sie über ihre Mitarbeitenden aber auch im Markt positionieren. Die Integration in ein

Ökosystem erfordert somit auch erhebliche Veränderungen bzw. Ausbildungen für die beteiligten Mitarbeitenden – seien dies etwa Kundenberater/innen oder Kundenservice-Mitarbeiter/innen.

Durch die Zusammenarbeit im Ökosystem wird ein typischer «Lock-in-Effekt» kreiert. Die Kunden sind dadurch stärker gebunden, da ein Wechsel oft mit erheblichen Aufwänden und Kosten verbunden ist. Dies führt dazu, dass es für Kunden triftige Gründe braucht, damit sie zu anderen Anbietern wechseln.

Unterschiedliche Rollen und Aufgaben in Ökosystemen

Wie der Begriff «Ökosystem» schon verrät, ist die Mitwirkung von verschiedensten Akteuren entscheidend, um die Kombination von Produkten zu Lösungen als Wertschöpfung sicherzustellen. In der Praxis lassen sich die Akteure, die für die Entwicklung, den Betrieb und die Attraktivität von Ökosystemen eine massgebende Rolle spielen, in fünf Rollen unterteilen:

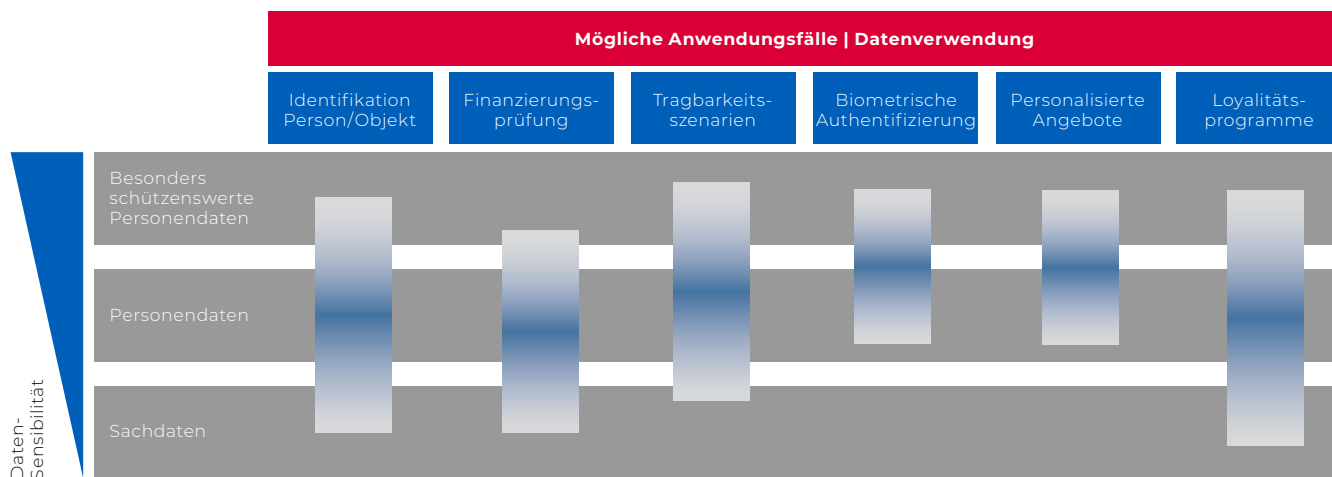
- Plattformeigentümer
- Technologieanbieter
- Orchestrator
- Anbieter/Produzent
- Konsumenten

Der Plattformeigentümer ist für die Ausgestaltung des Ökosystems (Märkte, Zielgruppen, Leistungsangebote, Partner usw.) zuständig. Der Plattformeigentümer definiert den gemeinsamen Rahmen, in dem die Akteure im Ökosystem zusammenarbeiten. Dies umfasst beispielsweise die Governance und die «Spielregeln» (z.B. Anreizsysteme), die technischen Konzepte, die Kosten- und Ertragsaufteilung bzw. die Monetarisierung.

Die Technologieanbieter stellen stabile und innovative Technologien zur Unterstützung der Prozesse bereit, die von den Anbietern von Produkten und Dienstleistungen genutzt werden. Sie bieten somit die technologische Grundlage, die das Ökosystem antreibt und den sicheren Daten- und Informationsaustausch ermöglicht. Dabei handelt es sich um Software, Verfahren, datenbasierte Lösungen oder auch Hardware.

Der Orchestrator spielt die Rolle eines Dirigenten im vielfältigen Ensemble eines Ökosystems. Seine Hauptaufgabe besteht darin, sicherzustellen, dass sich die beteiligten Anbieter und Konsumenten gemäss den vereinbarten Vorgaben und Leitplanken des Plattformeigentümers verhalten. Dies umfasst die Abwicklung, Überwachung oder Rückabwicklung von Transaktionen, die Implementierung von Regeln und Standards

Abbildung 2 (unten): Differenzierte Sensibilität von Daten in unterschiedlichen Anwendungsfällen, in Anlehnung an «Umgang mit Daten im Geschäftsalltag», Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg).





«Mit Ökosystemen bringen wir komplementäre Unternehmen zusammen, um Mehrwert und Einfachheit von vertrauenswürdigen Partnern zu bieten. Dadurch entsteht ein «Lock-in-Effekt» – die Kundenbindung steigt.»

Stefan Lenz

Engagierter Unternehmer, Projektprofi und Milizsystem-Verfechter

sowie die Förderung von Interaktionen und Datenaustausch zwischen den Akteuren. Ein Orchestrator ist darauf bedacht, die Bedürfnisse der Kunden auf strategischer Ebene zu erkennen und die passenden Anbieter in das Ökosystem einzubinden. Auf diese Weise ermöglicht er eine konsistente Umsetzung des Wertversprechens.

Die Anbieter/Produzenten sind Unternehmen, die über die Plattform Produkte oder Dienstleistungen anbieten oder zu Lösungen kombinieren. Ein Ökosystem kann auch als Multiplikator dienen, um Produkte einem breiteren Publikum zugänglich zu machen und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschliessen. Anbieter/Produzenten sind

hauptsächlich in Prozesse mit anderen Akteuren involviert und müssen darauf achten dass sie die Vorgaben und Regeln einhalten – der Orchestrator richtet ein wachsendes Auge darauf. Die Verrechnung von Kosten und Erträgen basiert auf dem Monetarisierungskonzept, das vom Plattformeigentümer in den zentralen Eckwerten vorgegeben wird.

Die Konsumenten sind die Nutzer oder Kunden im Ökosystem, welche die Produkte oder Dienstleistungen nutzen. Sie können sich auch aktiv in die Gestaltung bzw. Weiterentwicklung des Angebots einbringen. Dies durch Rückmeldungen zu getätigten Geschäften, verfügbaren Informationen, Rezensionen, Nutzererfahrungen oder Unterstützungsleistungen. So können erfahrene Nutzer beispielsweise auch als Supporter eingebunden werden. Für positiv bewertete Unterstützungsleistungen werden die Nutzer beispielsweise mit Rabatten entschädigt.

Diese Rollen und die dazugehörigen Akteure bilden gemeinsam das «Uhrwerk» eines Ökosystems, das zusammenarbeitet und so zur qualitativen bzw. quantitativen Wertschöpfung beiträgt. Jede Rolle nimmt eine spezifische Funktion wahr und trägt so zur Bekanntheit, Stabilität, Sicherheit, Effizienz, Transparenz, zum Vertrauen und zur Wirtschaftlichkeit des Ökosystems bei.

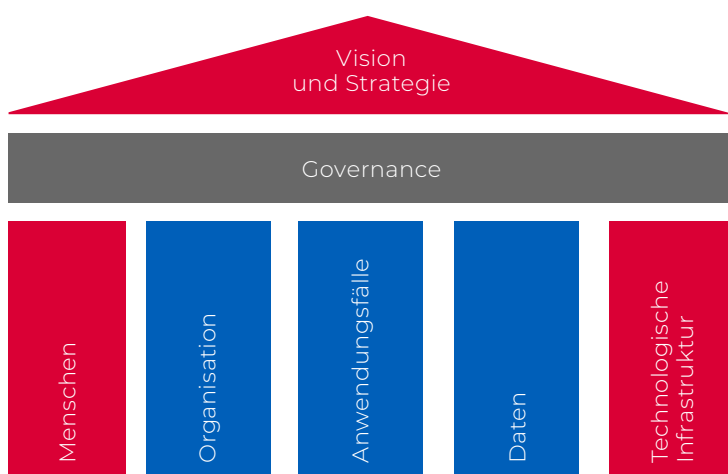


Abbildung 3: Das Rahmenwerk zur Datenbearbeitung im Ökosystem ist primär durch den Plattformeigentümer und den Orchestrator zu definieren – die Partner müssen die Regeln einhalten.

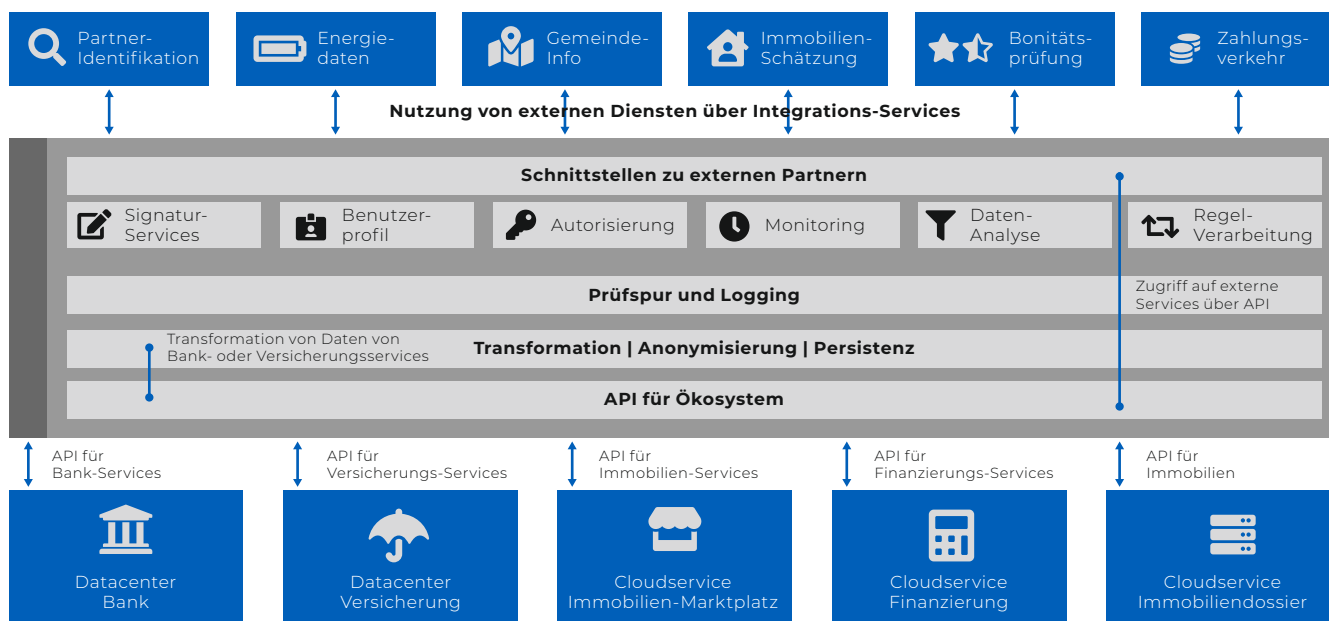


Abbildung 4: Integrationsplattform eines Ökosystems als zentrale Drehscheibe von Daten und Informationen, um aus einzelnen Produkten kombinierte Lösungen anzubieten.

Praxisbeispiel: Ökosystem für Wohnen

Betrachten wir ein Ökosystem, das sich auf die Kundenbedürfnisse zu «Wohnen» konzentriert, etwas näher. Dieses Ökosystem will die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mietern und Eigentümern aber auch Immobilienbesitzern und Bewirtschaftern und Maklern erfüllen. Der Kern des Ökosystems stellt also das «Dach über dem Kopf» dar, das man entweder mietet, kauft, besitzt und dann saniert bzw. renoviert – und im täglichen Bedarf natürlich benutzt. Die zentralen Elemente dieser Plattform sind die Immobilien und die Nutzer der Immobilien (Mieter, Käufer, Eigentümer). Auf Basis einer strategischen Partnerschaft von mehreren Immobilien-Unternehmen wird das Ökosystem aufgebaut. Sie übernehmen die Rolle des Platformeigentümers. Um den operativen Betrieb durch eine gemeinsame Firma sicherzustellen, wird ein neues Unternehmen gegründet, das die Rolle des Orchestrators übernimmt. Entlang dem Lebens- und Nutzungszyklus von Immobilien werden nun Partner für das Ökosystem akkreditiert, welche Bedürfnisse der Kunden erfüllen können. Die Akkreditierung ist ein wichtiger Prozess, der vom Orchestrator übernom-

men wird. Dabei werden Partner bezüglich «Strategie-Fit», Leistungsangebot, Technologie und Monetarisierung überprüft. Sind die Ergebnisse nach der Überprüfung für beide überzeugend, integriert sich der Partner auf der Plattform, dies auf Basis der Vorgaben des Technologieanbieters.

Die Immobilien werden von den Platformeigentümern oder von Partnern bereitgestellt, seien dies Miet- oder Kaufobjekte. Ein zentraler Partner im Ökosystem ist somit der Marktplatz, hier suchen und finden die Nutzer ihr Haus oder ihre Wohnung. Der Immobilien-Bewirtschafter sowie Finanzdienstleister spielen auf der Plattform ebenfalls eine wichtige Rolle. Sie können beim Ansparen von Kapital, der Finanzierung und Versicherung und in der Nutzung der Immobilie entsprechende Angebote machen. Die Mieter und Käufer von Immobilien, die in der Rolle der Konsumenten agieren, nutzen die Plattform, um Informationen und Angebote zu verfügbaren Immobilien zu erhalten. Entscheidend ist es, die Kundenbeziehung möglichst früh aufzubauen – möglichst bereits als Mieter einer Immobilie. Dadurch kann die Kundenbeziehung und die Kun-

denbindung im Ökosystem langfristig entwickelt werden. Für Neubauten, Renovierungen und Sanierungen usw. sind Architekten und Planer sowie Gewerbebetriebe aus den Bereichen Sanitär, Heizung, Elektro, Bäder, Fenster, Dach, Photovoltaik, Küchenbau, Zimmerei, Schreiner usw. relevante Anbieter bzw. Produzenten im Ökosystem. Das Ökosystem wird dadurch vielfältig, aber auch komplex. Es gilt unterschiedliche Vorgehensweisen und Qualitätsansprüche zu koordinieren, dies bei der Klärung des Kundenbedarfs, bei der Planung, der Leistungserbringung oder der Abrechnung.

Geschäftsmodell und Nutzenversprechen

Für die Zusammenarbeit im Ökosystem steht das Nutzenversprechen im Zentrum:

«Ihre Lösungen für «Wohnen mit Service» – alles aus einer Hand für mieten, bauen, wohnen, versichern und gestalten.» Dieses facettenreiche Ökosystem ermöglicht den Nutzern das Finden einer Wohnung oder eines Hauses – bei Bedarf kombiniert mit Beratungs- und Dienstleistungsangeboten. Damit für die Kunden durch das Ökosystem ein Mehrwert entsteht, ist die Nutzung von Daten zu regeln. Einerseits müssen die Kunden diese autorisieren, andererseits müssen die Daten im Ökosystem über Schnittstellen und definierte Formate bereitgestellt werden. So kann der Kunde im Ökosystem beispielsweise ein umfangreiches Benutzerprofil bewirtschaften. Bei der Nutzung einer Dienstleistung (z.B. Bewerbung für eine Mietwohnung) werden diese Daten mit einem Klick an den Vermieter weitergegeben. In einem weiteren Anwendungsfall wie einer Hausratversicherung erfolgt die Datentreuefreigabe auch bedarfsorientiert. Der Zugriff auf die Daten wird im Ökosystem nachvollziehbar abgewickelt.

Integrations-Plattform des Orchestrators

Mit der Integrations-Architektur werden die Daten und Informationen zwischen den Partnern ausgetauscht. Dazu sind Austausch- und Autorisierungs-Standards notwendig, diese sind im Ökosystem zu definieren und den Teilnehmern zur Verfügung zu stellen. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Transportsicherheit von Daten, so dass Daten von einem Partner zu einem anderen nicht verändert werden können. Im Ökosystem ist dazu auch der Nachvollziehbarkeit für den Datenaustausch entsprechende Wichtigkeit beizumessen. Die Transaktionen (z.B. Informationsanfragen, Aufträge, Buchungen, Stornierungen) müssen übergreifend nachvollziehbar sein. Diese Integrations-Plattform (siehe Abbildung 4) wird vom Orchestrator bereitgestellt, betrieben und weiterentwickelt.



Roger Zünd
Partner

Die Autoren

Die Projektarbeit zur Entwicklung und Positionierung von Ökosystemen oder regionalen Netzwerken zeigt uns immer wieder, dass die Vernetzung von komplementären Dienstleistungen ein zentraler Erfolgsfaktor ist, um beim Kunden täglich relevant zu sein.

Der moderne, gut informierte Kunde sucht in der schnelllebigen Welt «Convenience» und kauft dort, wo er diese in einem vertrauten Umfeld findet. Die Ausrichtung auf den Kundennutzen bzw. die Wertschöpfung stellt bei der Konzeption von geschäftlichen Ökosystemen einen Kernpunkt dar.

Wir sind überzeugt, dass Ökosysteme eine zunehmend wichtige Rolle spielen werden und sie sich in den Kundenerwartungen verankern werden.

Die Offenheit des Netzwerks und die Integration starker Partner sind dabei eine Notwendigkeit, um die Ansprüche auch in Zukunft erfüllen zu können.

Als Veränderungsmacher begleiten wir unsere Kunden gerne auf diesem Weg und entwickeln Ergebnisse gemeinsam. Dabei nehmen wir die Menschen immer mit auf die Reise.



Stefan Lenz
Managing Partner

Vertrauen erfordert Datensicherheit und Datenschutz

Die Sicherstellung einer hohen Datensicherheit und die Einhaltung des Datenschutzes sind zentrale Voraussetzungen für die Akzeptanz und das Vertrauen in Ökosysteme. Um dieses Vertrauen aufzubauen und zu sichern, gilt es verschiedene Aspekte (siehe Abbildung 3) in die Konzeption einzubeziehen und zu regeln.

- Governance-Regelung mit Prozessen, Verantwortlichkeiten und Kontrolltätigkeiten
- Menschen als Entscheidungsträger, Verantwortliche und Datenbearbeiter
- Organisation zu Datensicherheit und zum Datenschutz, um die Einhaltung der Vorgaben zu kontrollieren
- Anwendungsfälle und Prozesse mit Datenbearbeitungen und Applikationen und Schnittstellen
- Daten- und Datenkategorien in den Anwendungsfällen
- Technologie und Infrastruktur für die Analyse, für Datensicherheit und Datenschutz

Damit in einem solchen Rahmenwerk der notwendige Praxisbezug vorhanden ist, sollten die relevanten Anwendungsfälle im Ökosystem mit Prozessen End-to-End beschrieben werden. So kann beispielsweise für die Eröffnung eines neuen Benutzerkontos und der Bestellung einer Publikation aufgrund personalisierter Angaben die durchgängige Nutzung von Daten von der Identifikation, über die Auftragsabwicklung bis zur Abrechnung definiert werden. Entlang von solchen Anwendungsfällen werden die Prozesse und die Datenflüsse transparent, die Sensibilität der Daten ist dabei differenziert zu prüfen (siehe Abbildung 2).

Alle unsere Publikationen Standpunkt mit Quellenangaben finden Sie hier zum Download ▶



Im Ökosystem ist damit eine hohe Transparenz geboten und gegenüber den Kunden können entsprechende Auskünfte sichergestellt werden.

Langzeitperspektive

Aus unserer Erfahrung ist der Aufbau eines Ökosystems nicht mit einem «Sprint» vergleichbar, sondern eher mit einem Marathon. Der Aufbau der Plattform, die Steuerung über eine tragfähige Governance, die Akkreditierung und Integration von Partnern für ein attraktives Angebot und die Gewinnung von Kunden sind keine schnellen Unterfangen. Die erforderlichen Veränderungen für die Mitarbeitenden, um ihre Beratungskompetenz weiterzuentwickeln, sind ebenfalls zu beachten. Damit ein Ökosystem für die beteiligten Unternehmen und die Kunden attraktiv bleibt, braucht es unternehmerisches Flair und Ausdauer.

Standpunkt kompakt

Die Etablierung eines Ökosystems erfordert die strategische Verankerung bei den Partnern sowie eine professionelle Zusammenarbeit. Mit geteilter Ressourcennutzung und kombinierter Wertschöpfung gelingt es, Mehrwert im Sinne von $1+1=3$ zu schaffen. Der Plattformeigentümer, der Technologieanbieter und der Orchestrator übernehmen dafür entsprechende Verantwortung. Im Kern geht es um die Erfüllung des Nutzenversprechens und die Monetarisierung. Sie machen ein Ökosystem überlebensfähig. Wichtig sind auch die Datensicherheit und der Datenschutz, um das Vertrauen der Kunden zu halten. Der Aufbau und Betrieb eines Ökosystems erfordert unternehmerisches Geschick, Ausdauer und Anpassungsfähigkeit.



Veränderungen

Ergebnisse

Menschen

Hinweis: Die Informationen und Visualisierungen in dieser Publikation stellen einen Standpunkt und damit eine Meinung des Unternehmens 360excellence AG dar und dienen zu Informationszwecken. Sie stellen keine betriebswirtschaftliche, rechtliche oder technische Beratung oder Empfehlung dar.