

WAS KOMMT NACH DER DIGITALISIERUNG?

TEIL 3: ÖKOsysteme - HYPE ODER POTENZIAL?

Katharina Mitzenheim | Dr. Daniel Nowakowski | Michael Mücke

Juli 2023

Ökosysteme bieten Chancen auf zukünftige Potenziale - und Möglichkeiten zur Stärkung des heutigen Kerngeschäfts. Ein strategisches Thema mit aktueller Relevanz.

Wer kennt sie nicht: Apple, Google, Microsoft und Amazon? Sie sind vier der fünf wertvollsten Konzerne der Welt. Sie sind Tech-Giganten. Sie sind Digital Champions. Und sie sind vor allem eins: Ökosysteme. Sie haben es geschafft, ihre Kunden bis ins kleinste Detail kennen zu lernen. In Zusammenarbeit mit unzähligen Partnern bieten sie ihnen das, was sie mehr und mehr verlangen: Ganzheitliche, individuelle Lösungen, die trotz ihrer Komplexität sehr einfach zu nutzen sind.

Wachsende Möglichkeiten - wachsende Anforderungen.

Früher kauften Kunden einzelne Produkte und Dienstleistungen. Einen Backofen zum Beispiel, der mit eingestelltem Programm und eingestellter Gradzahl backen kann, bis er wieder ausgeschaltet wird. Die Unternehmen haben Wert damit generiert, diese Produkte und Dienstleistungen anzubieten; meist isoliert als einzelnes Unternehmen.

Heute ist Vernetzbarkeit zum Standard geworden. Ein vernetzter Backofen, dessen Einstellungen über das Smartphone gesteuert werden können, ist das Mindeste. Unternehmen generieren Wert, indem sie diese vernetzten Produkte und darauf aufbauenden Zusatzdienste anbieten. Partnerschaften werden eingegangen, um die technische Umsetzung zu realisieren.

Bleibt es dabei? Nein. Bereits heute ist klar: Vernetzte Geräte allein sind nicht genug. Kunden wollen Lösungen – ganzheitlich, individuell und einfach. Sie wollen einen Backofen, der nach Rezeptvorschlag automatisch backt und Bescheid gibt, sobald das Essen optimal zubereitet ist. Ein Rezept, das sich danach richtet, welche Zutaten sich im Kühlschrank des Kunden befinden, welche Unverträglichkeiten bestehen, welches sein Lieblingsessen ist, wie viele Kalorien er bei aktueller körperlicher Aktivität zu sich nehmen sollte. Alles bequem steuerbar über eine einzige App. Die Anforderungen des Kun-

den wachsen mit den (digitalen) Möglichkeiten. Die Möglichkeiten wachsen mit den Anforderungen.

Diese Kundenwünsche zu erfüllen schafft kein Unternehmen allein. Für Unternehmen wird es unerlässlich, in Ökosystemen zu agieren – nicht nur, um zu verstehen, was der Kunde möchte, sondern auch, um ihm am Ende gemeinschaftlich diejenige Lösung bieten zu können, die er möchte.

Ökosysteme: Dynamisch und komplex.

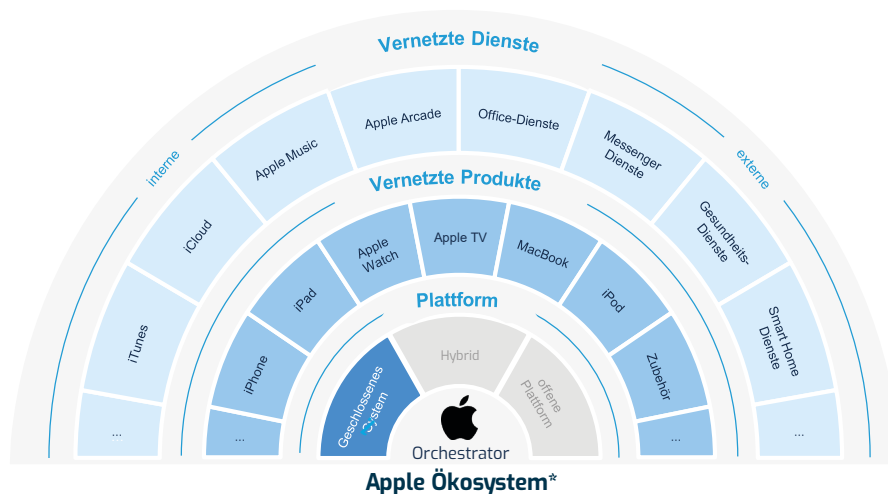
Doch was sind Ökosysteme eigentlich? Ein neues Buzzword der Digitalisierung?

Nein. Die Grundzüge von Ökosystemen gibt es, seitdem es diese Erde gibt. Denn hinter „Ökosystemen“ verbirgt sich ein Begriff aus der Biologie: „Ökosystem“ bedeutet einen dynamischen Komplex von Gemeinschaften aus Pflanzen, Tieren und Mikroorganismen sowie deren nicht lebender Umwelt, die als funktionelle Einheit in Wechselwirkung stehen¹. Die Vorreiter von heute haben sich dieses Prinzip der Umwelt zu Nutzen gemacht.

Ökosysteme der Wirtschaft sind schalenförmig aufgebaut (siehe Abbildung 1): Im Kern befindet sich die **Plattform** als technologische Ausstattung, als Enabler, um die Wechselwirkung der Ökosystem-Teilnehmer untereinander sowie die Interaktion des Kunden mit dem Ökosystem zu ermöglichen. Sie wird vom Orchestrator des Ökosystems zur Verfügung gestellt und moderiert. Die Plattform spiegelt die physische Umwelt wider, auf der die Ökosystem-Teilnehmer interagieren. Darauf aufbauend stellen Anbieter **vernetzte** modulare **Produkte** und wiederum darauf aufbauend **vernetzte** modulare **Dienste** zur Verfügung. Diese Anbieter bilden die Gemeinschaft des Ökosystems. Sie spiegeln die Pflanzen, Tiere und Mikroorganismen wider. Auch ihre Gemeinschaft ist **komplex**, d.h. geprägt durch eine hohe Anzahl von gegenseitigen Wechselwirkungen und Beziehungen, **dynamisch**, d.h. geprägt durch laufende Veränderungen wie den Zu- und Abgang von Ökosystem-Teilnehmern, und **funktionell**, d.h. geprägt durch die gegenseitige Beeinflussung der Akteure durch Energieflüsse. So wie die Energie in der Natur in Form von Sonnenlicht oder chemischer Energie über die Nahrungskette weitergegeben

¹ Übereinkommen über die biologische Vielfalt 1992 (Biodiversitätskonvention); Übersetzung: Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich v. 24.03.1995, S. 3429

Abbildung 1 | Ökosysteme bestehen aus einer zentralen Plattform sowie zahlreicher darauf aufbauender vernetzter Produkte und Dienste (Beispiel Apple).



Das Apple Ökosystem* basiert auf einer Apple-eigenen Plattform, über die die verknüpften Apple-Geräte gesteuert werden können. Darauf aufbauend bietet Apple sowohl eigene Dienste als auch Dienste externer Anbieter an. Somit schafft Apple ein Ökosystem, das dem Kunden ganzheitliche, individuelle Lösungen in sämtlichen Lebensbereichen bietet – ein Wertversprechen, das ohne die Einbindung externer Unternehmen nicht bestehen könnte.

Quelle: Mücke Roth & Company GmbH; * vereinfachte Darstellung, Auszug

wird, fließt in einem Ökosystem aus Unternehmen „Energie“ in Form von Produkten, Diensten, Informationen/Daten und Geld. Der Endkunde (B2C/B2B) stellt dabei die Spitze der Nahrungskette dar: Er „verbraucht“ die erzeugten Produkte und Dienste, liefert dabei jedoch Geld und Daten (B2C) bzw. erschafft neue Produkte und Dienste (B2B), sodass der „Energiefluss“ erneut beginnen bzw. fortgesetzt werden kann.

Das Beispiel Apple verdeutlicht die Relevanz von Ökosystemen für den Unternehmenserfolg: Während Apple zwar den Hauptteil der Umsätze durch seine vernetzten Produkte (iPhone, iPad, MacBook etc.) generiert, sind es u.a. die angebotenen Software Applikationen und Services (Digital Content Stores, Streaming Dienste etc.), die die Attraktivität der Produkte für den Kunden entscheidend beeinflussen.

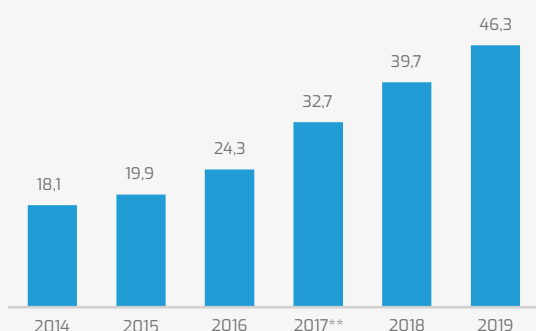
Apple baut diese äußere „Schale“ der vernetzten Dienste in seinem Ökosystem immer stärker aus (siehe Abbildung 2). So steigen nicht nur die Umsätze, die Apple aus seinen Service-Angeboten realisiert, sondern auch die Auszahlungen an externe App-Entwickler. Nur mit Einbindung zahlreicher Drittanbieter in sein Ökosystem kann Apple die Vielzahl an Diensten zur Verfügung stellen, die der Kunde immer stärker fordert.

Dualität des Wettbewerbs.

Im Gegensatz zur ökologischen Welt gibt es in der ökonomischen Welt erst wenige etablierte Ökosysteme. Ebenso sind es bislang nur wenige Unternehmen, die effektiv in Ökosystemen agieren.

Abbildung 2 | Apple baut die vernetzten Dienste in seinem Ökosystem immer stärker aus

Umsatzerlöse aus Apple Services* (in Mrd. US-\$)

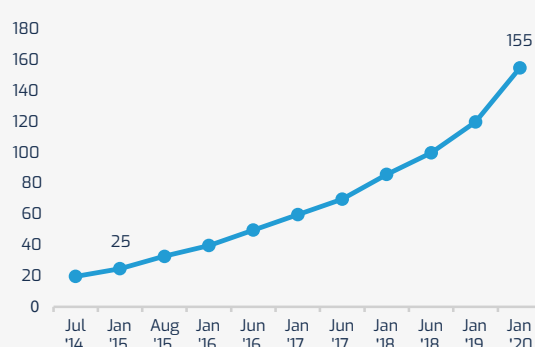


Quelle: Apple Inc. Annual Reports (Form 10-K) 2016 – 2019

* "Services" beinhalten Umsätze aus den Digital Content Stores (z.B. App Store, Mac App Store, TV App Store, Watch App Store) und aus Streaming-Diensten (z.B. Apple Music, Apple TV+), Apple Care, Lizenzierung und anderen Services; sowie (ab 2017) die Amortisierung des zurückgestellten Wertes von Maps, Siri und kostenlosen iCloud Services

** ab 2017 Anpassung der Umsatzausweisung (s.o.)

Kumulierte Auszahlung aus Apple App-Store an iOS Entwickler (in Mrd. US-\$)



Quelle: Statista 2020, Apple Inc.

„The Company believes decisions by customers to purchase its hardware products depend in part on the availability of third-party software applications and services.“ Apple Inc. Annual Report 2019

Dies sind nicht irgendwelche Unternehmen, es sind die zukünftigen Sieger, die sogenannten post-digitalen Unternehmen. Ihnen ist es gelungen, eine völlig neue Art des Wettbewerbs, den „Ökosystem-Wettbewerb“, zu erschaffen. Sie stellen den Markt disruptiv auf den Kopf, stellen vollkommen neue Angebote ins Rampenlicht, adressieren völlig neue Arten der Wertgenerierung und erschließen völlig neue Geschäftsfelder. Beziehungen ändern sich dynamisch; die Ökosystem-Landschaft ist ständig wandlungsfähig und oft unvorhersehbar.

Die meisten Unternehmen agieren vorrangig noch in ihrem gewohnten Territorium, dem „traditionellen Wettbewerb“. Er ist klar abgegrenzt, zwar dynamisch, mit neuen Playern, mit innovativen Produkten, Diensten und neuen Geschäftsmodellen, aber klar und verständlich absehbar. Hier generieren sie den Großteil ihrer Umsätze, v.a. durch ihr derzeitiges Kerngeschäft. Hier werden vernetzbare Produkte zwar angeboten, jedoch verhältnismäßig wenig vom Kunden genutzt, weil der erkennbare Mehrwert fehlt. Partnerschaften werden etabliert, um technische Funktionen zu ermöglichen; die Umsetzung vom Ökosystem-Gedanken ist jedoch noch etliche Schritte entfernt.

Sind es zwei getrennte Wettbewerbswelten? Nein. Sie beschreiben die Dualität des heutigen Wettbewerbs. Unternehmen können nicht entscheiden, ob sie nur im traditionellen oder nur im Ökosystem-Wettbewerb unterwegs sein möchten. Sie müssen beides machen. Denn der Trend ist eindeutig: Konsumenten fordern immer umfassendere Angebote. Sie haben gelernt, dass sie bereits heute schnelle, umfassende und personalisierte Dienste über Plattformen bekommen können. Diesen Mehrwert bieten Ökosysteme noch viel komplexer und ganzheitlicher - und somit noch viel attraktiver. Mit den fortschreitenden digitalen Möglichkeiten wird es für Konsumenten immer einfacher, an diesen attraktiven Ökosystemen teilzunehmen. Umso mehr werden sie Ökosystem-Angebote als Standard voraussetzen. Der heute noch „kleine“ Ökosystem-Wettbewerb wird unaufhaltsam immer mächtiger, während der heute noch mächtige, traditionelle Wettbewerb tendenziell weiter abnehmen wird.

Rollen: Neu definiert.

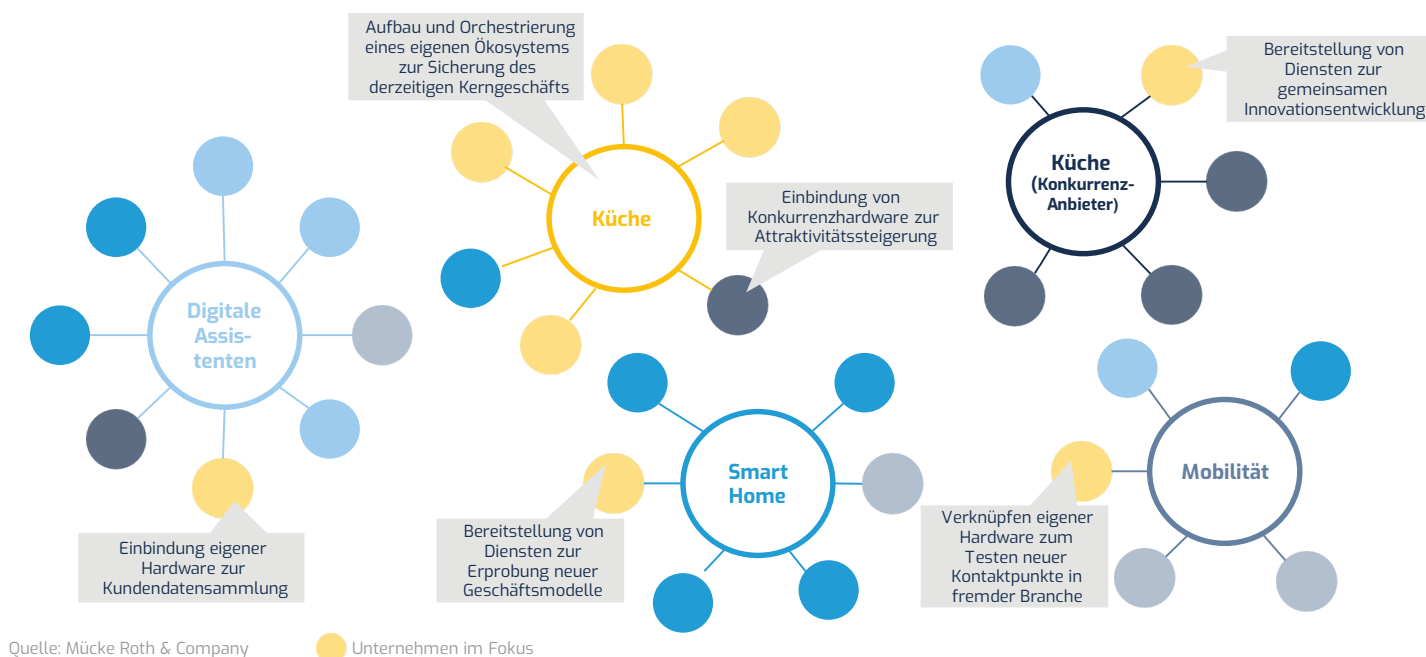
Unternehmen haben unzählige Möglichkeiten, sich in der Ökosystem-Welt zu positionieren. Denn sie können mit unterschiedlichen Zielen in unterschiedlichen Rollen in ganz verschiedenen Ökosystemen gleichzeitig agieren (siehe Abbildung 3): Sie können als Orchestrator ihr eigenes Ökosystem aufbauen oder sich als Hardware- oder Diensteanbieter an fremde Ökosysteme anschließen. Eine festgesetzte Rolle in einer festen Branche gibt es nicht mehr. Auch die Rolle des Konkurrenten wird durch Ökosysteme neu definiert: Während Unternehmen im traditionellen Wettbewerb in Konkurrenz zueinander stehen, können sie im Ökosystem-Wettbewerb oftmals als Partner agieren. Selbst zwischen Ökosystem-Konkurrenten existieren Partnerschaften, um dem Kunden möglichst ganzheitliche Lösungen anzubieten, die weit über das eigene Angebot hinaus gehen.

Apple zum Beispiel stellt Karten von Google Maps über den App-Store zur Verfügung, obwohl Apple eine eigene Karten-App betreibt. Ebenso kann über die Apple TV App auf externe Streamingdienste wie Amazon Prime Video oder Sky Ticket zugegriffen werden, obwohl Apple eigene Produktionen und Streamingfunktionen anbietet. Die klassische „Freund oder Feind“-Denkweise gibt es nicht mehr.

Chancen und Potenziale.

Ökosysteme sind für die allermeisten Unternehmen Neuland. Ein Gebiet, das sehr viel Überwindung und Investitionen fordert, um es zu betreten: Organisationsformen müssen geändert, Arbeitsweisen angepasst, Vertragsbeziehungen überarbeitet, neue Mitarbeiter eingestellt und eine völlig neue Mentalität etabliert werden. Die Wettbewerbslandschaft wird immer komplexer – und mit ihr das benötigte Know-How, um diese Komplexität zu managen. Doch die Teilnahme an Ökosystemen bedeutet nicht nur Herausforderungen.

Abbildung 3 | Unternehmen positionieren sich in mehreren Ökosystemen mit unterschiedlichen Strategien.



Sie bietet vor allem die Chance, neue Geschäftsfelder für die zukünftige Unternehmensausrichtung zu identifizieren sowie das derzeitige Kerngeschäft zu stärken. Im Detail lassen sich folgende „Werthebel“ aufzeigen:

1. Identifikation und Adressierung neuer Geschäftsfelder

Auch wenn die direkten Umsätze zunächst gering ausfallen, liefern Ökosysteme vor allem indirekte Umsätze in Form von Daten. Als „Orchestrator“, d.h. Plattform Anbieter, erhalten Unternehmen eine sehr umfassende, meist oberflächliche Sicht auf die gesamte Kundenbasis des Ökosystems. Als „Modulanbieter“, d.h. Anbieter von vernetzten Produkten und/oder Diensten, bekommen Unternehmen einen sehr tiefen Einblick in das Verhalten ihrer eigenen Kunden. Über das Ökosystem gewinnen sie wertvolle Insights, z.B. wie und wann Kunden, die sie zuvor gar nicht kannten, ihre Produkte nutzen, welche Eigenschaften attraktiv und welche Dienste gewünscht sind. Ökosysteme ermöglichen Unternehmen, gemeinsam viel näher an den Kunden heran zu kommen, ihn ganzheitlich zu verstehen, Trends und Entwicklungen systematisch zu analysieren, neue Ideen zu generieren, Innovationen voranzutreiben und neue Kontaktpunkte auszuprobieren. In Ökosystemen können neue Geschäftsmodelle (gegenüber den Kunden) ausprobiert, aber auch neue Umsatzquellen innerhalb des Ökosystems (z.B. Transaktionsgebühren, Umsatzbeteiligungen) erschlossen werden. Die Kenntnis über traditionelle Konkurrenten und Partner nimmt im Ökosystem-Kontext eine ganz neue Form an.

2. Sicherung und Stärkung des Kerngeschäfts

All die Insights und all die Erfahrungen, die Unternehmen in Ökosystemen sammeln, können sie nutzen, um ihr Kerngeschäft zu stärken, das heute noch hauptsächlich im traditionellen Wettbewerbsumfeld stattfindet. Hier liegt der direkte Werthebel. So ermöglicht zum Beispiel ein tiefgreifendes Kundenwissen eine Attraktivitätssteigerung der Produktpalette und Optimierung der Vertriebs- und Servicekanäle, aufgebaute Partnerschaften eine Ausweitung der Absatzkanäle, gewonnene operative Erfahrungen schnellere Innovationszyklen und Insider-Branchenwissen die Schärfung des eigenen USPs. Mittelfristig werden erfolgreiche neue Geschäftsmodelle ins Kerngeschäft überführt.

Philips zum Beispiel ist es mit seinem Ökosystem Philips Hue gelungen, nicht nur ein für das Unternehmen völlig neues Geschäftsfeld aufzubauen, sondern gleichzeitig einen Teil seines traditionellen Kerngeschäfts (Leuchtmittel) zu stärken. Philips hat bereits sehr früh eine klare Ökosystem-Strategie für sich definiert: Offenheit. So hat es mit seiner smarten Glühbirne 2012 nicht nur sein eigenes Ökosystem auf den Markt gebracht, sondern seitdem ebenfalls an einer Vielzahl verschiedener Ökosysteme teilgenommen. Heute gilt Philips Hue weltweit als Nummer 1 im Bereich Smart Lighting. Durch Integration in Ökosysteme wie beispielsweise Amazon Alexa, Apple Home Kit, Google Assistant und Bosch Smart Home ist es Philips Hue gelungen, in fast jedem Lebensbereich des Kunden präsent zu sein und einen umfassenden Einblick in die Nutzung der eigenen Produkte zu gewinnen – ein Wissen, das es auch für andere Bereiche seines Portfolios nutzen kann. Durch Zusatzeinnahmen mit dem Vertrieb smarterer Glühbirnen über den klassischen Vertriebsweg wird „nebenbei“ das Kerngeschäft im Bereich Leuchtmittel gestärkt.

Fazit.

Ökosysteme erobern den Markt und haben das Potenzial, die Wettbewerbslandschaft völlig zu verändern. Zwar ersetzen sie nicht von jetzt auf gleich die traditionelle Wettbewerbslogik, aber sie breiten sich immer stärker aus. Denn nur in Ökosystemen gelingt es Unternehmen, dem Kunden die ganzheitlichen Lösungen zu bieten, die er immer stärker fordert. Unternehmen müssen dieses dynamische, komplexe Beziehungsgeflecht verstehen und – wie die Natur – ihr gesamtes Denken und Handeln, ihre Strategie, ihre Wertschöpfung, ihre gesamte Organisation danach ausrichten. Stück für Stück.

Philips ist nur eins der Vorreiter-Unternehmen, die zeigen, dass Ökosysteme kein Hype sind, sondern strategische Relevanz haben. Ein Unternehmen, das schon früh erkannt hat, welche Potenziale sich hinter Ökosystemen verbergen:

Möglichkeiten, neue Geschäftsfelder zu adressieren und das jetzige Kerngeschäft zu stärken. Die Vorreiter von heute haben sich durch frühzeitiges Agieren in verschiedenen Ökosystemen über viele Jahre hinweg eine Expertise aufgebaut, die ihnen heute einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil verschafft. Nun ist es für alle an der Zeit, sich des Themas anzunehmen; sich nicht mehr nur Gedanken zu machen, sondern erste Initiativen zu starten. Warten ist keine Alternative

ÜBER DIE AUTOREN:

Michael Mücke ist Managing Partner und Gründer der Mücke Roth & Company GmbH sowie Branchenleiter Industriegüter & Services.

Kontakt: m.muecke@muecke-roth.de

Dr. Daniel Nowakowski Principal und Branchenleiter Haushaltsgeräte.

Kontakt: d.nowakowski@muecke-roth.de

Katharina Mitzenheim ist Manager bei Mücke Roth & Company und Ansprechpartnerin für digitale Ökosysteme. Ihren Branchenschwerpunkt hat Sie im Bereich Haushaltsgeräte.

Kontakt: k.mitzenheim@muecke-roth.de