Ökosysteme – eine Chance für KMUs?

Veröffentlicht am 27. Juni 2022

Ihre Ansprechpersonen: Sandro Leuenberger, Patrick Torre

Tags: Fachbeiträge, Energie und Infrastruktur, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Strategieberatung

Unternehmungen sehen sich mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, wie sie wachsen, innovative Leistungen entwickeln und die Kund:innenschnittstelle behalten und intensivieren wollen.

Ökosysteme bieten die Chance, mit inkrementellen Innovationen neue Geschäftsmodelle zu gestalten. Sie können ein Lösungsansatz sein, um die Synergien, Kompetenzen und Stärken weiterer komplementärer Partner zu nutzen und Kund:innen ein besseres und umfassenderes Angebot anbieten zu können.

Umfassendere Angebote können eine höhere Kund:innenbindung und -treue sowie neue Erträge generieren. Die Zusammenarbeit mit komplementären Firmen im Ökosystem kann zudem den Zugang zu neuen Kundinnen und Kunden ermöglichen und die Kund:innenbasis erweitern.

Was ist ein Ökosystem?

Ein Ökosystem ist eine lose Zusammenarbeit von Unternehmungen in der gleichen Branche oder über mehrere Branchen hinweg.

Die Universität St. Gallen charakterisiert ein Ökosystem u.a. folgendermassen:

- Eine Organisationsform, welche ein Netzwerk aus verschiedenen Teilnehmenden (Unternehmen, Kund:innen, Forschung, öffentliche Hand etc.) verbindet.
- Der Fokus ist auf ein gemeinsames Nutzenversprechen ausgerichtet: Die Kundin, der Kunde mit seinen Bedürfnissen steht im Mittelpunkt und wird ganzheitlich betrachtet.
- Koordinierte und komplementäre Kollaboration: Teilnehmende, idealerweise aus mehreren Branchen, leisten einen koordinierten Beitrag, um gemeinsam das Nutzenversprechen zu realisieren.

- Teilnehmende leisten ihren Beitrag, behalten aber ihre Unabhängigkeit. Teilnehmende partizipieren freiwillig am Ökosystem und können dieses in Abhängigkeit der vertraglichen Regelungen auch wieder verlassen.

- Ein Ökosystem schafft einen Mehrwert durch die Zusammenarbeit von Teilnehmenden mit komplementären Kompetenzen. Durch gemeinsame Entwicklung und Bereitstellung von innovativen Produkten / Leistungen soll eine erweiterte Wertschöpfung entstehen, welche grösser ist als die Summe der einzelnen Elemente.

Klassische Unternehmernetzwerke und Kooperationen in Form von Supply Chains dienen dazu, den Gesamtfluss eines Absatzkanals vom Lieferanten bis zur Kundin oder zum Kunden vertikal zu integrieren und zu koordinieren. Die Effizienz der Prozesse sowie die Senkung der Lagerkosten sind hier primäre Ziele. Die Fertigungstiefe und die enge Integration der Lieferanten sind bei dieser Form der Integration typischerweise sehr hoch.

Ein Ökosystem hat zum Zweck, einen Mehrwert für die Kundschaft mit den Kernkompetenzen der beteiligten Partner zu generieren. Im Fokus steht oft eine gemeinsame digitale Lösung, die unterschiedliche Formen haben kann: eine App, ein Portal, eine Plattform oder eine Website. Ein Beispiel dazu ist Apple mit ihrem App Store Ökosystem von App Entwicklerinnen und Entwicklern, welches das iPhone den Endanwendenden zu einen Personal Computer machen. Digitale Angebote sind ein, insbesondere für Dienstleistungsunternehmungen, beliebter niederschwelliger Weg, um bestehende Angebote zu verbinden.

Die Kosten sind überschaubar und ein erster Erfolg am Markt kann rasch erreicht werden. Die essenzielle Eigenschaft, durch welche sich das Konzept eines Ökosystems von anderen unterscheidet, ist die bewusste Fokussierung auf die gegenseitigen Wechselwirkungen.

Mehrere Teilnehmende, idealerweise aus verschiedenen Branchen, wie Industrie, Banken, Versicherungen, Gesundheitswesen, Handel, öffentliche Verwaltung, usw. entwickeln in einer Kollaboration zusammen eine Lösung. Diese bietet den Kundinnen und Kunden einen Mehrwert, das sogenannte Kernwertversprechen. Die Teilnehmenden bringen ihre jeweilige Expertise ein, ohne durch eine Konkurrenzsituation beeinträchtigt zu werden.

Auf diese Weise entsteht eine innovative Lösung, die auf den Kernkompetenzen der Teilnehmenden beruht und somit einen höheren Nutzen bietet, als wenn eine einzelne Unternehmung diese selbst entwickelt.

Die Wertschöpfungskette jeder beteiligten Firma erweitert sich durch die Leistungen der Partner. Studien zeigen, dass erfolgreiche Ökosysteme im Schnitt aus circa 40 Firmen bestehen.

In der Praxis muss sich dieser Prozess allerdings nicht so harmonisch abspielen, wie es die Theorie vorschlägt: Als Nestlé mit Nespresso ihr innovatives Kapselsystem auf den Markt brachte, war sofort klar, dass die Kaffeemaschinenhersteller sich den Spezifikationen der Kapseln und den Regeln von Nestlé anpassen mussten, um am Ökosystem teilhaben zu können. Das Ökosystem war erschaffen. Und dies,

ohne den Kund:innen mitzuteilen, dass sie Jura, Krups oder Braun Maschinen kaufen müssen. Nestlé konnte als Begründer und Orchestrator des Ökosystems direkt entscheiden, wer das System nutzen durfte und somit dem Ökosystem beitreten durfte. Durch die Patentierung des Kapselsystems und der Schnittstelle zur Maschine war der Zugang für nicht autorisierte Mitbewerber blockiert.

Was bringt ein Ökosystem?

Wenn Ökosysteme eine Chance darstellen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, zu wachsen und die Innovationskraft zu steigern, stellt sich die Frage, welchen konkreten Nutzen eine Unternehmung bei der Teilnahme an einem Ökosystem ziehen kann.

Folgende Chancen sprechen für die Teilnahme an einem Ökosystem:

- Verbesserung der Kund:innenbeziehung, durch eine ganzheitliche und umfassende Serviceerbringung dank den Kernkompetenzen der Partner.
- Vergrösserung der Kund:innenbasis und grössere geographische Reichweite durch die Partizipation an den Vertriebskanälen der Partner. Gerade mittelständische Unternehmungen können als Teilnehmer an einem Ökosystem in einem grösseren Markt agieren.
- Optimierung der Prozesse sowie Steigerung der Effektivität und Effizienz in der Produktentwicklung bringt Vorteile für Teilnehmende und Kund:innen. Die Teilnahme an einem Ökosystem bedingt auch die Modularisierung von Abläufen, Daten und IT Systemen, damit Ressourcen der Unternehmung in einem Netzwerk effizient zur Verfügung gestellt werden können.
- Verbesserung der eigenen Marktstellung im Vergleich zur Konkurrenz.

Die Praxis zeigt den Vorteil der stetigen Innovation und damit der Erschaffung neuer Ökosysteme. Doch für KMUs bietet sich die Möglichkeit der Erschaffung komplett neuer Ökosysteme unter Umständen nur begrenzt. Vielmehr muss sich ein Unternehmen fragen, welche Rolle es in einem existierenden oder einem entstehenden Ökosystem einnehmen will.

Obwohl Jura nicht der Begründer und Orchestrator des Kapselökosystems war, so verhalf die Teilnahme der Firma zu signifikantem Wachstum.

Die meisten Unternehmen in einem Ökosystem sind Nischenanbieter. Diese besetzen keine Schlüsselstelle und sind demnach nicht die mächtigsten Akteure im Ökosystem. Sie bilden gemeinsam jedoch die grosse Masse des Ökosystems und haben zusammengenommen einen entscheidenden Einfluss auf die Wertschöpfung.

Für KMUs stellt sich daher auch die Frage, in welchem Ökosystem sie aktiv partizipieren wollen und welche Rolle sie in den unterschiedlichen Ökosystemen einnehmen wollen. Ökosysteme können in Themenbereiche Wohnen, Mobilität, Gesundheit, Arbeit, usw. unterteilt werden. Externe Firmen oder Forschungspartner können dabei helfen, die passenden Ökosysteme aus allen Bereichen zu evaluieren.

Mit welchen Risiken und Hindernissen muss umgegangen werden?

Studien belegen, dass die Preisgabe von Geschäftsgeheimnissen als grösstes Risiko eingestuft wird. Die Angst, dass Mitbewerbende von der Offenheit profitieren könnten, ist präsent. Deshalb muss sich eine Unternehmung die Frage stellen, in welcher Art von Ökosystem sie partizipieren will. In einem lateralen Ökosystem mit Partnern aus verschiedenen komplementären Branchen ist das Risiko eines Schadens geringer.

An zweiter Stelle folgen Bedenken betreffend der Datensicherheit. In einem Ökosystem stellt sich rasch die Frage, wie Kund:innendaten oder online Services in die neue gemeinsame Lösung integriert werden können. Teilnehmende tun gut, sich dieser Frage gleich zu Beginn zu stellen.

Die Bereitschaft, dass alle Partner am gleichen Strick ziehen und auch alle beteiligten Unternehmungen viel leisten sowie die Herausforderung, klare Haftungsregeln zu definieren, sind weitere Risiken, die ein Ökosystem mit sich bringt.

Da das Ganze auf einer losen Kooperation beruht, kann ein Akteur jederzeit aus dem Ökosystem austreten und die Ideen mitnehmen. Das führt unter Umständen zu Rückschlägen, kann aber gleichzeitig auch wieder eine neue Chance bedeuten.

Welche Voraussetzungen braucht ein Ökosystem?

Neue digitale Lösungen von Ökosystemen benötigen in der Regel nur einen Teil der Leistungserbringung einer Unternehmung. Eine modulare Architektur, bei welcher dem Ökosystem Teilelemente von Prozessen, Daten oder IT-Systemen zur Verfügung gestellt werden können, ist eine Voraussetzung, die selten gegeben ist. Unsere langjährige Erfahrung an der Schnittstelle zwischen Business und IT zeigt auch, dass die Zusammenarbeit zwischen diesen Bereichen gut funktionieren muss, um die Lösungen mitgestalten zu können.

Bei Eintritt muss seitens der beteiligten Partner Einigkeit über die Zielgruppe, das Kernwertversprechen, das Geschäftsmodell und die Beteiligungen herrschen. Eine übereinstimmende Erwartungshaltung über das zu tätigende Investment und über die Wirtschaftlichkeit ist ebenfalls zentral.

Vertrauen, Offenheit, Transparenz und Kommunikationsfähigkeit: Es hat sich gezeigt, dass eine hohe Korrelation dieser Werte unter den beteiligten Firmen eine ganz zentrale Voraussetzung für eine Ökosystem ist.

Was bedeutet dies für KMUs in der Schweiz?

Ökosysteme können durchaus die Antwort auf die Frage sein, wie eine Unternehmung wachsen kann. Neue innovative Lösungen können dank den Synergien von gleichgesinnten Partnern den Kundinnen und Kunden angeboten werden. KMUs sollten unbedingt für ihre Unternehmensstrategie eine Ökosystem-Analyse ausarbeiten, um diese Opportunitäten zu identifizieren und zu bewerten.

Für KMUs bietet sich nicht nur die führende Rolle des Orchestrators in einem Ökosystem an, sondern auch die eines Nischenplayers, welcher durch seine Mitwirkung das Ökosystem aufwertet und zugleich eine weitere Absatzmöglichkeit erschliesst.

Der Ökosystem-Ansatz ist nichts Neues, dennoch zeigt sich, dass das Potenzial vor allem bei KMUs noch weitestgehend unausgeschöpft ist.

Gerne unterstützten wir Sie bei der Findung des geeigneten Ökosystems, der Rolle, sowie den möglichen Partnern und dem diesbezüglichen Innovationsprozess.

Haben Sie die Chancen, die Ihnen Ökosysteme bieten können, erkannt? Gerne beraten und begleiten wir Sie auf Ihrem Weg zum nachhaltigen Unternehmenswachstum. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Weitere Informationen zum Thema

- Business Ecosystems – Mehr über ihre Hintergründe und modulare Wertangebote
- Praxisbeispiel Alters- und Pflegeheime – Mehr über Kollaboration im Gesundheitswesen