

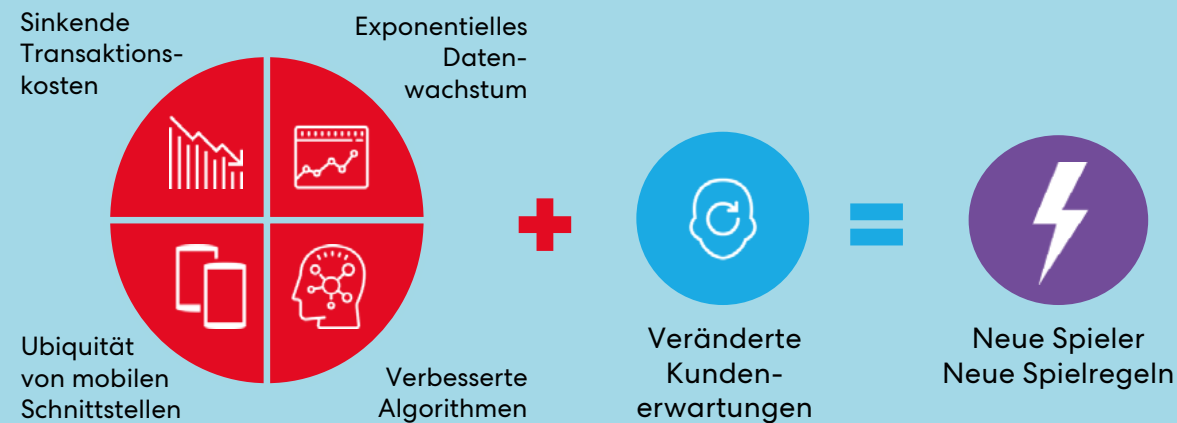
Forschungsreihe 4/22

Ecosystems

Entlang der Customer Journey
zu Ecosystems



Auswirkungen der fortschreitenden digitalen Transformation



Quelle: McKinsey (2018)

ZENTRALE TRENDS ZU ECOSYSTEMEN

Der Begriff ‚Ecosystem‘ wird inflationär gebraucht. Ein Ecosystem ist eine multilaterale Allianz von Partnern mit komplementären Ressourcen, die auf ein neues oder überragendes Nutzenversprechen beim Kunden entlang der Customer Journey ausgerichtet sind. Ecosysteme sind also nicht gleichzusetzen mit opportunistischem Partnering, Outsourcing aus Kostengründen oder lose Netzwerkverbunde von Unternehmen. Treiber für Ecosysteme sind mehrere Trends, aber vor allem niedrigere Transaktionskosten, mehr Daten und starke Algorithmen, zudem aber auch veränderte Kundenerwartungen: Sie möchten es einfacher, bequemer, günstiger und wollen ‚Wow-Erlebnisse‘.

Vernetzung ist nicht die Ausnahme, sie ist die Regel.

Längst sind nicht nur Menschen „always on“, sondern auch die Dinge um sie herum. Wir sind in das Zeitalter der Maschinen eingetreten, in dem Technologie allgegenwärtig ist und unser aller Leben bestimmt. Der wesentliche Treiber dafür sind die

schnell und immer weiter sinkenden Kosten für Datenverarbeitung – aufgrund des Mooreschen Gesetzes, der Miniaturisierung und der Netzwerkeffekte. Oft übernehmen Unternehmen vernetzte Produkte, die sich im Verbrauchermarkt bewährt haben – zum Beispiel iPads, die sie zur Wartung und Steuerung schwerer Maschinen oder Produktionsanlagen verwenden. Das IoT ist dabei zu einer erheblichen Quelle der Wertschöpfung geworden. Die Marktforschung Fortune Business Insights bezifferte die Grösse des globalen IoT-Markts 2019 auf über 250 Mrd. US-Dollar. Bis 2027 soll er auf fast 1.500 Mrd. Dollar anwachsen. Neue Anwendungen sind in vielen Branchen zu beobachten – zum Beispiel im Gesundheitswesen, in dem Diagnosen über das Internet, Wearables und sogar medizinische Eingriffe aus der Ferne in Zukunft eine grosse Rolle spielen werden.

Die Wertschöpfung verschiebt sich.

Einige Akteure in der Wertschöpfungskette gewinnen, andere verlieren. Die Musikindustrie ist ein gutes Beispiel. Im unvernetzten Zeitalter, so eine Faustregel, verdienten das Verlagslabel und der Musiker je 1 Dollar pro verkaufter CD. In der vernetzten Welt ist Musik sehr billig geworden, und der

Umsatz hat sich auf die Streamingdienste verlagert. Bei Spotify bekommt das Label 0,0016 Dollar pro gespielten Song, der Musiker nur 0,00029 Dollar. Der Rest der Abzahlung verbleibt bei Spotify als Vermittler. 2020 kam das Unternehmen auf einen Umsatz von fast 8 Mrd. Dollar, der grösste Teil kam von Premium-Abonnenten. Ähnliche Beispiele gibt es im B2B-Bereich. Der Markt für die Wartung von Aufzügen war früher fest vergeben: Der Hersteller inspizierte, wartete und nahm Aufzüge ab. Doch nun sind herstellerunabhängige Unternehmen in den Markt eingetreten. Sie nutzen das IoT zur Fernüberwachung und schicken nur dann ein Serviceteam los, wenn der Zustand des Aufzugs ein Eingreifen erfordert. Das Team muss nicht mal bei ihnen angestellt sein, sondern kann auch zu einem Drittanbieter gehören. Die neuen Akteure haben die direkte Geschäftsbeziehung zwischen dem Aufzugshersteller und dem Gebäudeeigentümer oder -verwalter unterbrochen.

Die Transaktionskosten sinken.

Eine Banktransaktion kostet 4,00 Dollar über eine Filiale, 3,75 Dollar über ein Callcenter, 0,85 Dollar über einen Geldautomaten und nur 0,08 Dollar über eine Handyapp (Statistica 2018). Der Trend geht zum Micropayment – selbst Kleinstbeträge von wenigen Cents lassen sich heute wirtschaftlich abrechnen. Dafür sorgen Anbieter wie Apple Pay, Google Pay oder Twint aus der Schweiz. Die Kosten der Zusammenarbeit sinken nicht nur zwischen Unternehmen und Kunden, sondern auch zwischen den Unternehmen selbst, in fast

allen Branchen. So werden plötzlich viele neue kollaborative Geschäftsmodelle denkbar.

Der Point-of-Sale verlagert sich.

Meta-Portale wie Check24 und Comparis bieten die günstigsten Preise für fast alles an, seien es Immobilien, Autos und Motorräder, Telekommunikationsdienste, Kreditkarten, Hypotheken, Krankenversicherungen und viele andere Produkte. Diese Preisvergleichsplattformen verdienen an Werbung oder der Vergütung, die sie für die Weiterleitung von Kunden erhalten. Der Point-of-Sale liegt heute nicht mehr in den Einkaufsstrassen, sondern in den Taschen der Kunden, denn dort liegen ihre Handys. Verkauft wird über Apps und die entsprechenden digitalen Marktplätze. Nicht nur der Point-of-Sale hat sich verlagert, auch der Anbieter ist nicht mehr derselbe. Versicherungen für Laptops und Fernseher werden zum Beispiel vom Handelsunternehmen verkauft. Und Kunden bezahlen Uber für die Fahrt, nicht den Taxifahrer; sie bezahlen Netflix oder die Ticketverkaufsplattform für einen Film, nicht den Kinobetreiber.

Digitale Technologie wird zur Massenware.

Allem Gerede über Digitalisierung zum Trotz: Die Technologien an sich sind kein Differenzierungsmerkmal mehr. Vieles lässt sich heute leicht nachbauen, übernehmen oder mit anderen Technologien verbinden. Ein wesentlicher Grund sind standardisierte Schnittstellen, über die Unternehmen Daten und Inhalte einfa-

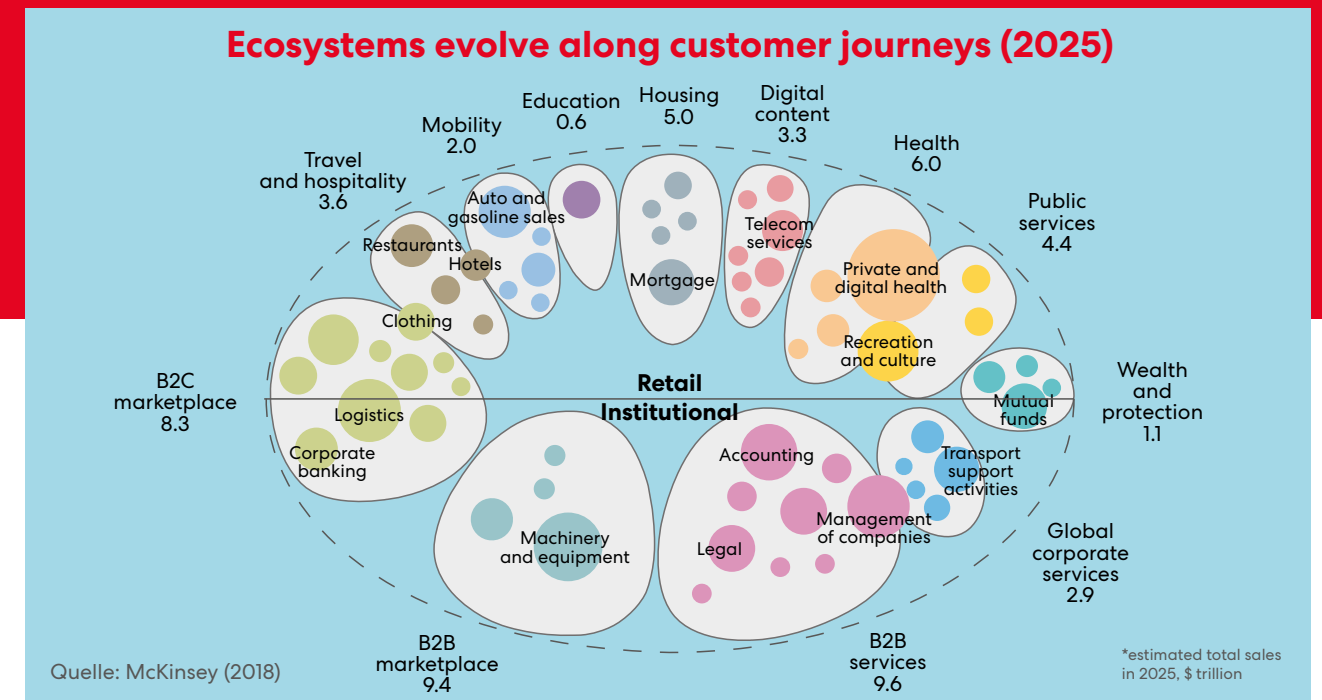
cher austauschen als früher. Damit ist jeder Wettbewerbsvorteil, der sich aus einer Technologie ergibt, von sehr begrenzter Dauer. Vor zehn Jahren gab es zum Beispiel nur ein einziges grosses Mobilfunksystem: den GSM-Standard. Die heutige Welt bietet mehrere Standards, aus denen Unternehmen die passendste auswählen können (GSM, LTE, 5G, NB-IoT, Sigfox, LoRaWAN). Die Innovationszyklen werden kürzer, während das Portfolio von Technologien, die Unternehmen nutzen können, deutlich zunimmt.

Plattformen sind überlegen, aber unglaublich schwer aufzubauen. Die meisten Manager haben erkannt, dass Plattformunternehmen in vielen Branchen die Oberhand gewinnen. Der Erfolg digitaler Pioniere wie Amazon, Alibaba und Apple hat anlagenintensive Unternehmen dazu animiert, eigene Plattformen aufzubauen – Siemens mit der IoT-Plattform Mindsphere, Daimler mit der Mobilitätsplattform Moovel und Trumpf mit Axoom für die Fertigungsbranche. Doch die meisten dieser Projekte scheitern, weil es nicht gelingt, genug Teilnehmer zu gewinnen. GE prognostizierte 2016, seine IoT-Plattform Predix werde bis 2020 ein Umsatzvolumen von fast 10 Mrd. Dollar erreichen. Predix verfehlte seine Ziele grandios und gilt heute als Beispiel für GEs gescheiterte Digitalisierung. Daimler verkaufte Teile von Moovel an die Deutsche Bahn, Trumpf veräußerte seine Plattform an das IT-Unternehmen GFT. In vielen Fällen haben Branchenfremde, weil sie neutrale Akteure sind, eine größere Chance, Teilnehmer

für ihre Plattformen zu gewinnen. Dr. Michael Bolle, der CTO und CDO von Bosch, brachte es uns gegenüber auf den Punkt: „Niemand will auf der Plattform eines anderen gefangen sein. Jeder will seine eigene Plattform schaffen. Das ist der Grund, warum Plattformen nicht skalieren und in den meisten Fällen scheitern.“

Ecosysteme entstehen, wenn Unternehmen operieren, um ein besseres Wertangebot für Kunden zu entwickeln. Sie tauschen dabei Daten aus, um Kunden die Nutzung des neuen Angebots zu erleichtern oder ihnen Mehrwert zu verschaffen – eventuell auch, um bestehende Angebote miteinander zu verknüpfen. Ein Beispiel ist das von Google gesteuerte Smart-Home-Ecosystem rund um seinen intelligenten Thermostaten Nest. Google erlaubt es den Produkten anderer Unternehmen, mit Nest zu kommunizieren. So können sich beispielsweise Autohersteller dem Ecosystem anschliessen, wenn sie ihren Kunden die Möglichkeit geben wollen, schon vor der Ankunft zu Hause die Heizung einzuschalten.

Grosse Ecosysteme ziehen sich über mehrere Branchen und sind bereits in den Sektoren Mobilität, Bildung, Wohnen und Gesundheit tonangebend. Dabei sind die riesigen Tech-Unternehmen wie Apple, Amazon und Alibaba die viel zitierten Vorzeigefirmen. Aber auch Walmart, der amerikanische multinationale Einzelhändler, baut aktiv und sehr erfolgreich sein Ecosystem auf. Obwohl die erfolgreichsten und größten Ecosysteme nach wie vor



hauptsächlich in Amerika und China zu finden sind, gibt es inzwischen auch in Europa bemerkenswerte Beispiele. Dazu gehören Unternehmen wie: Delivery Hero, Zalando, ImmoScout24, Tripadvisor oder auch FlixBus. McKinsey schätzt, dass bis 2025 über 30 Prozent des weltweit erwarteten Umsatzes von 190 Billionen US-Dollar über die heutigen Branchengrenzen hinweg umverteilt werden. Hunderte Branchen, die bisher getrennt voneinander waren, werden sich zu 12 bis 20 übergreifenden Ecosystemen zusammenschliessen.

Coopetition wird zur Norm.

Ecosysteme funktionieren oft über eine Mischung aus Kooperation und Konkurrenz. Amazon und Apple kooperieren, wenn Sie Ihr neues iPhone über Amazon kaufen. Aber gleichzeitig sind beide Unternehmen Konkurrenten, wenn sie ihre eigenen digitalen Medien-Ecosysteme betreiben: Apples iTunes versus Amazon Music. Audi, BMW und Daimler sind Konkurrenten im Premium-Automobilsektor, kooperieren aber gleichzeitig als Miteigentümer des Kartendienstes Here. Dieser erfasst unter anderem Strassennetze, Gebäude, Parks und Verkehrsmuster und soll dem Marktführer Google Maps Paroli bieten.

CUSTOMER JOURNEYS VERFOLGEN, BUSINESS VALUE ERZIELEN

Mehrwert für die Kunden und das eigene Unternehmen zu erzielen, ist eine Voraussetzung für kommerziell erfolgreiche Innovationen. In einer kooperativen, vernetzten Wirtschaft reicht dies jedoch nicht aus. Die Definition des Mehrwerts muss auch den Wert für die Partner im Ecosystem umfassen.

$$\text{Business Value in Ecosystemen} = \text{Kundenwert} + \text{Unternehmenswert} + \text{Partnerwert}$$

Die Partner innerhalb eines Ecosystems können vielfältig sein, und sie können sich im Laufe der Zeit ändern. Über zum Beispiel: Obwohl das Unternehmen keine eigenen Autos besitzt und keine eigenen Fahrer beschäftigt, wurde es zu einem der erfolgreichsten Mobilitätsanbieter der Welt. Aber Uber braucht seine Fahrer genauso wie seine Kunden, daher sind sie wichtige Partner in seinem Ecosystem.

ECOSYSTEM BEISPIELE:

- 1 AMAZON:** Das Ecosystem von Amazon hat als einen erfolgreichen Kern das Prime-Mitgliedschaftsprogramm. Mit mehr als 100 Millionen Mitgliedern weltweit ist es der größte Abonnementdienst der Welt. Amazon hat sich zum Ziel gesetzt, „das kundenorientierteste Unternehmen der Welt“ zu sein. Sein Wachstum wird durch die Verbesserung seines Angebots in bestehenden Märkten und die Einführung neuer Produktkategorien und neuer Länder vorangetrieben.
- 2 ALIBABA** hat umfassende, datenbasierte Geschäftsplattformen entwickelt, die über das Kerngeschäft hinausgehen: digitale Medien und Entertainment, Cloud Computing, Logistik und Zahlungen sowie Finanzdienstleistungen. Die „New Retail“-Strategie des Unternehmens konzentriert sich auf die Verbesserung des Einkaufserlebnisses und die Schaffung einer Einzelhandels-„Wirtschaft“, in der der Kunde im Mittelpunkt steht.
- 3 AHOLD DELHAIZE:** Das niederländische Unternehmen umfasst verschiedene Geschäftsmodelle im Bereich Lebensmittel, wie zum Beispiel Lebensmittelservice (via FreshDirect oder bol.com – ein non Food Marktplatz) oder Partnerschaften zur Beförderung von E-Commerce-Lieferungen in Europa – Ladenformate wie Supermärkte und Convenience-Stores. Generell nutzt das Unternehmen seine Daten, um Personalisierungen im Food sowie non-Food Bereich voranzutreiben.
- 4 FLIXBUS:** Flixbus bringt diverse Software und Hardware Systeme zum Verkauf von Tickets zusammen, oder benutzt diese zur Nachverfolgung von Bussen. Das Ecosystem umfasst des Weiteren Passagiere, Busunternehmen und Fahrer. Busbetriebe können also ihre Fahrten anbieten und Passagiere können über die Plattform eine Bandbreite an Fahrtangeboten buchen.
- 5 DELIVERY HERO** bietet seinen Kunden eine digitale Bestellplattform für Essen geliefert aus Restaurants in der Umgebung. Dabei sind Restaurants, Lieferanten und Besteller Teile vom Ecosystem. Neben dem Lieferdienst für Essen verfolgt Delivery Hero die Strategie, Quick Commerce weiter auszubauen. Ziel ist Auslieferung in weniger als 1 Stunde nach Bestellung.
- 6 PAYPAL** ermöglicht digitale und mobile Zahlungen zwischen Verbrauchern und Händlern weltweit. Ursprünglich bot es Zahlungsgateway-Dienste auf eBay an. Durch die Ausweitung der PayPal-Kaufabwicklung auf den elektronischen Handel und die Übernahme von Drittanbietern von Zahlungslösungen hat das Unternehmen ein komplettes Zahlungs-Ecosystem aufgebaut mit iZettle, Xoom, Honey, Simility, Venmo, Braintree, Hyperwallet, GoPay. Desweiteren bietet das Unternehmen digitale Geldbörsen und Peer-to-Peer Zahlungslösungen, grenzüberschreitende Geldüberweisungen und Kreditvergabe an. Das Unternehmen hat auch unzählige Partnerschaften mit Online- und stationären Einzelhändlern für Point-of-Sales-Lösungen.
- 7 PHILIPS HEALTH SUITE** speichert wichtige Gesundheitsdaten sicher und bietet Analytik auf Basis von AI sowie Interoperabilität im Bereich Pflege an, um Gesundheitssysteme von Daten-Silos zu befreien und die Patienten besser zu behandeln.
- 8 ZALANDO:** Die 2018 gegründete Retail-Plattform von Zalando soll sowohl für Zalando als auch für die Partnerhändler, die in das E-Commerce-Ecosystem von Zalando eingebunden sind, einen symbiotischen Wachstumshebel darstellen. Die Partner haben Zugang zu Zalandos Kunden. Im Rahmen der Partnerschaft kümmert sich Zalando um alle technologischen Anforderungen und digitalen Fähigkeiten, von den Inhalten bis hin zur Kundenbetreuung und Infrastruktur. Laut einer Studie von Zalando gibt es in Europa mehr als 300.000 Läden, die nicht vernetzt sind – ein erheblicher ungenutzter Lagerbestand für den digitalisierten Einzelhandel.

Das ist eine Herausforderung. Zahlreiche Fahrer in Boston nutzen sowohl die Uber-Plattform und auch die Plattform von Lyft, dem härtesten Konkurrenten.

In Spitzenzeiten nach Feierabend, an Freitag- und Samstagabenden sowie bei Grossveranstaltungen und Festivals übersteigt die Nachfrage nach Mobilitätsdienstleistungen das Angebot an Fahrern und Fahrerinnen. Uber reagiert, indem es seine Fahrpreise erhöht, um mehr Fahrer auf die Strasse zu locken. Mit anderen Worten: Uber erhöht den Partnerwert. Das Gleiche macht das Unternehmen, wenn die Opportunitätskosten der Fahrer steigen – in Zeiten also, in denen sie eigentlich viel lieber etwas anderes tun würden als zu arbeiten, zum Beispiel an Silvester oder Weihnachten.

Uber nutzt auch Daten zu einzelnen Kundinnen und Kunden. Wenn beispielsweise der Akku eines Smartphones zur Neige geht und eine Uber-App in den Energiesparmodus schaltet, deutet dies auf eine höhere Zahlungsbereitschaft hin. Dann, so das Kalkül, muss sich ein Kunde schnell entscheiden und zahlt gerne mehr für eine Fahrt. Der Algorithmus für die dynamische Preisgestaltung basiert auf maschinellem Lernen und berücksichtigt eine Reihe weiterer Variablen, wie Streckenzeit, Entfernung, Verkehrslage, historische Daten, Wettervorhersagen, Feiertage und globale Ereignisse. Uber kann so den Mehrwert zwischen Kunden, Partnern und sich selbst effizient und in Echtzeit verteilen.

WIE SIE DIE DATEN BEKOMMEN, DIE SIE BRAUCHEN

Ein vernetztes Unternehmen ist immer auf Daten angewiesen. Viele Daten sind heute sehr einfach zu bekommen – etwa Wetter- oder Verkehrsdaten. Und nicht nur die: Die digitale Welt erfasst Daten über das, was wir denken – in unseren drei Millionen verschickten E-Mails pro Sekunde. Sie erkennt, was wir fühlen – über die 35.000 vergebenen Likes pro Minute auf Facebook. Sie zeichnet unsere Bewegungen auf – über das GPS unserer Milliarden Smartphones auf. Auf unseren Handys sammeln Apps unermüdlich weitere Daten, und es werden mehr: Pro Minute werden allein in Apples App Store 47.000 Apps heruntergeladen. Im Durchschnitt hat jedes dieser Programme sechs Tracker, um die Nutzung aufzuzeichnen. Die digitale Welt verfolgt auch, was wir suchen: Bei Google gehen über zwei Millionen Suchanfragen pro Minute ein.

Das Problem ist: Die meisten dieser Daten bringen keinen geschäftlichen Mehrwert. Das gleiche gilt für viele Informationen, die smarte Produkte ihren Herstellern liefern. Ein Audi A8 generierte bereits 2014 mehr als 2000 Datenpunkte. Eine Windkraftanlage von Siemens enthält heute 300 Sensoren, die 200 Gigabyte pro Tag an Siemens übertragen – und weltweit sind 10.000 solcher Anlagen im Einsatz. Für Wartungszwecke sind diese Daten sicher hilfreich. Aber helfen sie auch, ein neues Geschäftsmodell über Unterneh-

mensgrenzen hinweg zu entwickeln? Der eigentliche Engpass liegt im Zugang zu den relevanten Daten für Ihr Geschäft. In einem umfassenden Ecosystem sind Sie dazu auf Ihre Partner angewiesen. Diese müssen ihre Daten mit Ihnen teilen. Im Geschäftsleben ist das eine große Herausforderung. Konkurrierende Unternehmen teilen ihre Daten normalerweise nicht. Zum Erfolgsfaktor in der vernetzten Wirtschaft wird so etwas reichlich Undigitales: Sie müssen Vertrauen aufbauen – und Ihren zukünftigen Partnern überzeugend darlegen, dass das Teilen wichtiger Informationen für alle von Vorteil ist.

Vertrauen schafft man durch Transparenz und dadurch, dass Sie Ihren Partnern immer wieder eine Opt-out-Option anbieten. Der verstorbene Apple-Chef Steve Jobs legte viel Wert darauf, dass Kunden ihre Einwilligung zur Datennutzung jederzeit zurückziehen konnten, und sagte: „Frag sie. Frag sie jedes Mal. Bring sie dazu, dass sie dir sagen, du sollst mit dem Fragen aufhören, wenn es sie nervt. Sag ihnen genau, was du mit ihren Daten vorhast.“ Apple erhebt nur Daten, wenn sich dafür der Service für den Nutzer verbessert. Und auch das kann der Nutzer selbst entscheiden. So haben Apple-Kunden ein grosses Vertrauen in das Unternehmen entwickelt und teilen freiwillig viele Daten. Im B2B-Kontext bauen Geschäftspartner häufig Digital Trust Center auf, um Vertrauen aufzubauen. Für viele datensensitive Unternehmen, wie auch Bosch, IBM und Siemens, wäre das Geschäftsmodell ohne solche Massnahmen gar nicht vorstellbar.

Für Kunden – sowohl Privat- als auch Unternehmenskunden – aus dem deutschsprachigen Raum ist wichtig, dass die Datenserver in Europa stehen, damit das europäische, restriktivere Datenschutzrecht greift. Microsoft bietet Schweizer Kunden beispielsweise explizit an, dass der Konzern ihre Daten nur auf Schweizer Servern speichert.

Wenn Sie bestimmen wollen, welche Daten für ihr Unternehmen relevant sind – und welche nicht –, sollten Sie sich nach dem Motto „Begin with the end in mind“ richten. Das heisst: Gehen Sie von den Kunden und ihren Bedürfnissen aus.

SO GESTALTEN SIE IHR NEUES GESCHÄFTSMODELL

Führungskräfte mit Erfahrung in der Lean-Start-up-Methodik sind an die Idee einer bedingungslosen Kundenzentrierung gewöhnt. Moderne Geschäftsmodellinnovationen beginnen meist damit, dass jemand Kundendaten sammelt. Das ist bei vernetzten Unternehmen nicht anders. Wenn Sie herausfinden, was Ihre Kundinnen und Kunden brauchen, können sie daraus gut eine Idee für ein Geschäftsmodell ableiten. Dieses muss vier Fragen beantworten:

- 1. Wer ist unser Kunde?**
- 2. Was bieten wir dem Kunden an?**
- 3. Wie setzen wir unser Angebot um?**
- 4. Warum ist es profitabel?**

Tesla nutzte die IoT Technologie nicht als modisches Gadget, sondern reparierte als erster Hersteller seine Autos „over-the-air“ – mittels Softwareaktualisierung per Funk – während diese in den Garagen der Besitzer standen, ähnlich wie bei Upgrades für Smartphones. Im Jahr 2014 hatte Tesla bereits auf diese Weise defekte Ladestecker repariert, die Leistung seiner Autos erhöht und die Einstellungen der Radaufhängung geändert, um dem Fahrzeug bei hohen Geschwindigkeiten mehr Spielraum zu geben. Tesla hat nicht das grösste Forschungs- und Entwicklungszentrum und auch nicht die längste Erfahrung in der Automobilbranche. Aber es besitzt eine weit wichtigere unternehmerische Fähigkeit: Es kann sich in die Lage seiner Nutzer zu versetzen.

WER SIND DIE KUNDEN UND WAS WOLLEN SIE?

Es ist nicht immer einfach, eine Antwort auf die offensichtliche Frage zu finden, was der Kunde wirklich will. Oft ist nicht einmal klar, wer der Kunde ist. Das zeigt ein einfaches Beispiel: Wer ist der Kunde in der Aufzugsbranche? Ist es der Benutzer, der die höheren Stockwerke in einem Gebäude erreichen will? Ist es der Investor, der die Rechnung für den Aufzug bezahlt? Ist es der Eigentümer, dem die Lebenszykluskosten wichtig sind? Ist es der Facility Manager, der das Gebäude unterhält und für die Serviceverträge verantwortlich ist? Richtet sich der Aufzugshersteller nach dem Umsatzvolumen, dann wäre er hier

an der richtigen Adresse: Das Servicegeschäft macht in der Regel für mehr als 60 Prozent des Gesamtumsatzes von Aufzugsunternehmen aus. Oder sollte sich der Hersteller doch lieber an den Architekten orientieren? Immerhin entwerfen diese das Gebäude und entscheiden meist, welche Aufzüge überhaupt in die Auswahl kommen, besonders in komplexen Hochhäusern? Oder ist es doch der Aufzugsberater, der den Aufzug spezifiziert und der Kaufentscheidung letztlich den entscheidenden Dreh geben kann?

Jeder geschaffene Gewinn und jedes gelöste Problem der Stakeholder trägt zum Mehrwert bei, den das Aufzugsunternehmen schaffen kann. Der Gesamtwert ist dann maximal, wenn das neue Angebot alle Probleme löst und alle Stakeholder profitieren. Doch in den meisten Fällen haben die Stakeholder widersprüchliche Interessen: In unserem Fall möchte der Investor seine Investition minimieren, der Facility Manager eine einfache Serviceabwicklung, der Eigentümer des Gebäudes niedrige Lebenszykluskosten und der Architekt, dass das Gebäude einen „Wow-Faktor“ hat. Der eigentliche Nutzer des Aufzugs will hingegen einfach nur möglichst schnell von A nach B kommen.

Zumindest sollte man das meinen. Tatsächlich werden Nutzer, nach ihren Wünschen befragt, antworten, dass sie die Warte- und Fahrzeit minimieren möchten. Infolgedessen haben die Hersteller einen kostspieligen Geschwindigkeitswettbewerb begonnen. Der Aufzug im taiwanesischen

Wolkenkratzer „Taipeh 101“ erreicht 60 km/h, was ein aufwendiges internes Luftdruckkontrollsystem erfordert, um den Druck für die Benutzer auszugleichen. Ein solcher Aufzug schafft es ins Guinness-Buch der Rekorde, ist aber exorbitant teuer und bietet in den meisten Gebäuden nur begrenzte Vorteile für die Nutzer.

Stattdessen hat die Forschung gezeigt, dass Aufzugsnutzer in erster Linie nicht gerne herumstehen und nichts tun, während sie auf den nächsten Aufzug warten. Sie wollen vor allem die gefühlte Wartezeit reduzieren. Dies ist jedoch nicht dasselbe wie die absolute Zeit, die sich in Minuten und Sekunden messen lässt. Die gefühlte Wartezeit lässt sich effektiver und intelligenter verringern – durch Unterhaltung und Komfort während des Wartens, Einsteigens und Fahrens. Ein Aufzugsunternehmen kann das Benutzererlebnis also durch andere Mittel günstiger und effektiver verbessern. Lassen Sie uns noch einmal Steve Jobs zitieren, der solche Dinge ganz gut auf den Punkt brachte: „Warum Kunden nach ihren Wünschen fragen? Es ist unser Job zu wissen, was sie wollen.“

Die Innovationsliteratur greift diese Idee in der „Jobs to be done“-Theorie auf. Sie geht zurück auf den verstorbenen Harvard-Professor Clayton Christensen. In „Erledigen Sie die Jobs Ihrer Kunden“ beschrieben er und Forscherkollegen, wie man die Jobs herausfindet, für die Kunden noch keine Lösungen gefunden haben.

WIE STELLEN SIE EIN PROFITABLES ANGEBOT AUF DIE BEINE?

Wenn Sie die Kundenbedürfnisse identifiziert haben, haben Sie den ersten Schritt getan. Jetzt ist es wichtig zu identifizieren, wie die Kundenreise (Customer Journey) am besten begleitet und wie das beste Wertversprechen (Value Proposition) entwickelt werden kann. Hierzu ist es wichtig, zu wissen, was Ihr eigenes Unternehmen kann und welche Partner zu einem überragenden Wertversprechen beitragen können. Nicht selten führt die Partnersuche zu Lieferanten, Kunden oder gar Ihren Wettbewerbern, mit denen Sie kollaborativ ein Ecosystem aufbauen.

Um Ihre Erkenntnisse in ein funktionierendes Geschäftsmodell umzusetzen, müssen Sie nun eine End-to-End-Perspektive einnehmen. Viele Projekte scheitern an dieser Stelle, weil sie die falschen Key Performance Indicators wählen und so mit dem falschen Geschäftsmodell enden. Hier ein klassischer Fehler: Unternehmen messen oft die Kosten für die Kundenakquise – was sie ausgeben müssen, um Kunden zu überzeugen, eine Dienstleistung zu nutzen und zu bezahlen. Doch sie erheben keine Indikatoren zur Servicequalität. Deshalb wandern viele teuer geworbene Kunden schnell wieder ab. Dies hat zur Folge, dass die Kundenakquisitionskosten zu hoch werden, was den Business Case schliesslich scheitern lässt.

Ein anderer Fehler, der sich häufig beobachten lässt, rührt aus dem Wunsch, Vorbilder wie Netflix und Spotify kopieren zu wollen. Unternehmen wollen dann unbedingt wiederkehrende Einnahmen aus Services erzielen, übersehen dabei aber komplett, wo der eigentliche Wert ihres Angebots liegt. Microsoft beispielsweise misst nicht nur den Umsatz, sondern die tatsächliche Nutzung aller Funktionalitäten seiner Produkte und sorgt für entsprechende Anreize. Das schafft eine höhere Kundenzufriedenheit und -bindung.

Um solche Fehler zu vermeiden, müssen Sie Annahmen Ihres Geschäftsmodells explizit aufschreiben und Hypothesen entwickeln, wie Sie diese einfach und schnell testen können – sich also nach der Lean-Start-up-Methode richten. Im vernetzten Geschäft sind Geschwindigkeit und Skalierbarkeit das A und O, daher auch die Zusammenarbeit mit Partnern und Wettbewerbern. Chancen und Risiken sind wesentlich grösser als in anderen Innovationsbereichen. Starten Sie deshalb eine Initiative mit einer grossen Vision, aber gehen Sie in kleinen Schritten vor, um das Risiko zu managen. Lernen Sie so schnell wie möglich, was funktioniert und was nicht. Sobald Sie ein „Minimum Viable Product“ haben, also eine sehr einfache Version ihres Angebots, können Sie dieses an ersten Nutzern testen, um deren Anforderungen zu verstehen, Ihre Annahmen zu überprüfen und Stück für Stück Ihr Angebot zu verbessern.

EXPERIMENTIEREN SIE MIT ECOSYSTEMEN

Obwohl Daten und Analysen in jedem vernetzten Unternehmen wichtig sind, sollten Sie die technologische Komponente nicht überbewerten. Ihr Fokus sollte auf dem Kundennutzen liegen. Dafür müssen Sie in der Tiefe verstehen, wo Ihr Angebot Mehrwert schafft – und dabei dürfen Sie Ihre Partner nicht vergessen. Wenn Sie die Annahmen für Ihr Geschäftsmodell kennen, brauchen Sie für jede dieser Annahme eine klare Teststrategie. Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte, aber ein Prototyp ist mehr als 1000 Bilder. Entwickeln Sie mit Kunden und Partnern ein Minimum Viable Product, um Feedback zu erhalten und Ihr Angebot daraufhin zu verbessern.

Wenn Sie in einem Start-up-Umfeld aufgewachsen sind, mag Ihnen das offensichtlich erscheinen. Aber in etablierten Organisationen ist dies alles andere als selbstverständlich. Wenn Ihr Unternehmen die Möglichkeiten vernetzter Geschäftsmodelle nutzen will, muss es diese Fähigkeiten beherrschen und eine Kultur der Offenheit und des Experimentierens entwickeln. Seien Sie beharrlich. Streben Sie ein Gleichgewicht zwischen langfristigem Nutzen und kurzfristigen Ergebnissen an. Es ist eine lange Reise, aber sie beginnt mit kleinen Schritten.

Wenn wir die Lehren zusammenfassen müssten, die wir in über 25 Jahren Forschung und Lehre zum Thema Innovation

gelernt haben, würden wir dies so formulieren: „Think big, start small, fail cheap, and learn fast.“ Wenn Sie Ihr Unternehmen und seine Partner dazu bringen, sich dieses Mantra zu eigen zu machen, haben Sie gute Chancen, ein erfolgreiches vernetztes Geschäftsmodell aufzubauen.

In den grossen wirtschaftlichen Ecosystemen, die derzeit aus den traditionellen Branchen heraus entstehen, müssen Unternehmen für ihre Kunden, Partner und sich selbst einen Mehrwert schaffen. Mit anderen Worten: Gehen Sie auf den Zielmarkt, das Wertversprechen, die Lieferkettenarchitektur und das Ertragsmodell ein. Dies stellt den Kern unseres Tools dar.

EINE CHECKLISTE FÜR DIE ENTWICKLUNG VON ECOSYSTEMEN

<p>Gains 😊</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Products & Services 📦</p> <p>_____</p>	<p>Positioning 🎯</p> <p>_____</p>
<p>Pains 😞</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Pain Reliever 🩹</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Gain Creator 📈</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Cash €</p> <p>Revenues</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>New Business Model</p> <p>Who? _____</p> <p>What? _____</p> <p>Why? _____</p> <p>How? _____</p>	<p>Our Mission</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Costs</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Our Assumptions 🗨️</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>I buy _____</p> <p>instead of _____</p> <p>because _____</p> <p>which is proven by _____</p>
	<p>How to test them 🔍</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Competencies 🔑</p> <p>We can</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
		<p>We need</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

FRAGEN FÜR DEN AUFBAU VON ECOSYSTEMEN:

- 1 Was ist das Kundenproblem, das Sie lösen wollen?**
Was sind die grössten Probleme und Begeisterungspotentiale der Kunden? Kennen wir die latenten Bedürfnisse entlang der Customer Journey des Kunden? Sind die Customer Insights validiert? Ist das Problem gross genug für eine attraktive Kundengruppe?
- 2 Ist das Ecosystem konsequent auf die Generierung von Business Value ausgerichtet?**
Wird beim Kunden hinreichend wahrgenommener Kundennutzen gestiftet? Wird bei den beteiligten Partnern Nutzen geschaffen? Profitiert unser eigenes Unternehmen von dem Ecosystem? Wichtig ist hier eine mittel- bis langfristige Perspektive, kurzfristig rentieren sich die wenigsten Ecosysteme.
- 3 Was brauchen Sie und wer sollte Teil Ihres Ecosystems sein?**
Welche Ressourcen haben Sie nicht für das überragende neue Nutzenversprechen, welches Sie dem Kunden anbieten wollen? Welche Jobs gibt es zu erfüllen? Wer sind mögliche Partner?
- 4 Welche Rolle übernehmen Sie im Ecosystem?**
Nicht alle Rollen müssen selbst übernommen werden. Welche Rolle passt zu unserer Kernkompetenz?
- 5 Wie lassen sich die Aktivitäten im Ecosystem orchestrieren?**
Welcher Partner übernimmt welche Aufgaben? Wie sind die Schnittstellen organisiert? Welche Anreize bestehen für die beteiligten Partner zu teilen? Welche Daten werden wie geteilt? Achtung: Datenschutzrichtlinien wie GDPR berücksichtigen!
- 6 Was sollte Ihr Ecosystem regeln?**
Wie offen ist es für neue Partner? Wer orchestriert mit welchen Rechten? Was regeln die Exit-Klauseln? Beispiele: Wem gehört der Kunde nach Ende? Wer erhält welche Kompensation? Wer übernimmt die Kundenverpflichtungen?
- 7 Wie lässt sich das Ecosystem flexibilisieren, um hinreichend zu lernen?**
Wie lässt sich die Flexibilität unter den Partnern bewahren, ohne dass die Kooperationsvereinbarungen zu rigide wird? Wie lässt sich in der multilateralen Allianz die Fähigkeit zum gemeinsamen Kundenfokus beibehalten? Wie wird das Ecosystem trotz interner Vereinbarungen zum lernenden Organismus, welche sich stets zur Erfüllung des Kundenbedürfnisses hin entwickelt?
- 8 Wie lässt sich das Ecosystem skalieren?**
Wie wird die Henne-Ei-Problematik bei Ecosystem Plattformen überwunden? M.a.W., wie werden Kunden und Anbieter gleichzeitig angezogen? Wie lassen sich die direkten und indirekten Netzwerkeffekte erzielen?
- 9 Gibt es eine explizite, geteilte Ecosystemstrategie?**
Was sind die Geschäftsmodelle? Was ist der Kundennutzen? Wie sieht die Wertschöpfungsarchitektur aus? Wie funktioniert die Ertragsmechanik?
- 10 Steht das Top Management hinter der Ecosystemstrategie?**
Wie wird die Unterstützung der eigenen Geschäftsleitung sichergestellt?

AUTOREN

Prof. Dr. Oliver Gassmann

ist Vorsitzender der Direktion des Instituts für Technologiemanagement der Universität St.Gallen. Er ist Mitglied mehrerer Aufsichts- und Verwaltungsräte sowie Co-Founder der Beratungsunternehmen BMI-Lab und BGW.

Partner für Geschäftsmodellentwicklung und -umsetzung: www.bmilab.com

Partner für Strategie und Innovation: www.bgw-sg.ch

Quelle für Geschäftsmodellmuster: www.businessmodelnavigator.com

Kontakt:

oliver.gassmann@unisg.ch
sowie über LinkedIn.



LITERATUR

Gassmann, Oliver; Ferrandina, Fabrizio: Die Win-Win-Win Formel, Harvard Business Manager, Titelstory in Juni 2021

Gassmann, Oliver; Ferrandina, Fabrizio: Connected Business. Create Value in the Networked Economy, Springer 2021

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Choudury, Michaela: Geschäftsmodelle entwickeln, Hanser 2020.



gfm

Postfach 8021 Zürich 1

Telefon +44 202 34 25

www.gfm.ch | info@gfm.ch