

Plattformen, die nicht zu einem Ökosystem werden, werden in ihrer Rolle des Intermediärs disintermediert!

Wie Reziprozität zu Wettbewerbsvorteilen in Ökosystemen führt!

Wie Bienen (die auf der Folgeseite die Distributoren des Ökosystems repräsentieren) Pflanzen bestäuben, werden die Geschäftsfelder, -modelle und Produkte und Services, aber auch die Stakeholder sich gegenseitig befruchten.



Alle Welt spricht heute davon, dass bisherige Geschäftsmodell zu einer Plattform weiterentwickeln zu wollen. Axel Weber, Chairman der UBS, sagt: „Wenn wir als Bank in unserer Funktion des Intermediärs nicht zu einer Plattform werden, dann werden wir disintermediert“. Plattformen allerdings nicht im Kern nichts anders als die Weiterführung der Intermediäre-Logik, denn die Plattform fungiert ebenso. Ökosysteme hingegen leben von Dynamik, Komplexität und Offenheit, denn in Ökosystem ist die Interaktion außerhalb der Einflussosphäre des Intermediärs erwünscht. Die Interaktionen aller Akteure fördern die Kreislaufwirtschaft und die gesamte Wertschöpfung. Hier lehnen sich die wirtschaftlichen Ökosystemen an die Selbstlosigkeit der natürlichen Ökosysteme an. Die neuere Wirtschaftsforschung identifizierte reziprokes Verhalten von Individuen immer häufiger. Reziprozität wird so definiert, dass Menschen, insbesondere Kunden das Bedürfnis haben, Menschen zu bestrafen, die unfair zu ihnen waren (negative Reziprozität), und jene zu belohnen, die sich „fair“ verhalten. Diese Wechselbezüglichkeit reflektiert das Partner-, Kunden- und Mitarbeiterverhalten in der Zukunft und wird zu einer signifikanten Veränderung des wirtschaftlichen Mindsets führen. Der Begriff „Ökosystem“ kommt ursprünglich aus dem altgriechischen und bedeutet soviel wie „Das verbundene Haus“. Modern interpretiert kann man

sagen, dass Ökosysteme als vernetzte Wirtschaftsräume zu denken sind. Dabei gibt es auch Vernetzungen und gewollte Interaktionen zwischen den einzelnen Akteuren, ohne Zutun des Intermediärs. Das Ökosystem verfolgt die Logik, dass 1+1 gleich 3 ist, sich also das Wirtschaften mehrfach auszahlt. Beispielsweise geht der Kunde nicht nur zum üblichen Einkauf (1), sondern nutzt auch das Grocerant, die Kombination aus Restaurant und Grocery (+1) und kauft anschließend eine Flasche des im Grocerant kennengelernten Weines (+1 = 3). Das Ökosystem

Ökosysteme stellen vernetzte Wirtschaftsräume dar.

wird somit zu einem dynamischen Komplex von Gemeinschaften aus Geschäftsfeldern, -modellen und Partnern, sowie deren Wechselwirkungen. Im Kern des Wirtschaftsökosystems (fachlich „Wirtschafts-Biozönose“) steht die Interaktion aus Produzenten, Distributoren und Konsumenten zur Wertschöpfung. Diese wiederum können wechselseitige Interaktionen mit angegliederten Akteuren eingehen. Im Unterschied zu einer klassischen Plattform interagieren auch die (beispielhaft genannten) Akteure untereinander (Peer-to-Peer). Alle Handlungsbeziehungen finden innerhalb der Umweltfaktoren (fachlich Biotop) statt, die befruchtend oder hemmend wirken können. Dazu gehören beispielsweise Produktweiter-

Das Stakeholdermanagement spielt in Ökosystemen eine besondere Rolle.

entwicklungen entlang der Produktwertschöpfungsketten, wie etwa die Veredlung. Produzenten, Konsumenten und Distributoren stehen - wie in der Natur - im Zentrum von Wirtschafts-ökosystemen. Umgeben werden sie von Stakeholdern bzw, Akteuren jeglicher Colour, z.B. Vereine, Plattformen, Veredeler oder

Dritte lassen, um eine sich gegenseitig befruchtende Ko-Existenz zu ermöglichen. Insbesondere im Umfeld von technologischer Infrastrukturen - wie der 5G Technologie oder der Blockchain - werden sich Ökosysteme mit durchschlagender Bedeutung bilden. Hier gilt es rechtzeitig als Akteur an Board zu



Unternehmen sollten nicht jede Komponente des Kundennutzens intern abbilden, sondern auch mit externen Partnern zusammenarbeiten. Auch beim Aufbau von neuen Geschäftsfeldern gilt es immer sorgfältig zu prüfen, ob Make, Partner oder Buy die richtige Strategie ist.

Mobilitätsdienstleister. Alle diese Akteure haben ein Interesse an einem Fortbestehen und einer Weiterentwicklung des Ökosystems, sie haben etwas „at stake“. Nicht alle wirtschaftliche Unternehmungen, Produkte und Dienstleistungen sollte

sein, oder sogar im Idealfall das Ökosystem nach eigenen Vorstellungen mitzugestalten. Anders als beispielsweise die großen Cloud-Plattform Anbieter wirken Ökosysteme nicht exklusiv auf Unternehmen, sondern bieten deutlich offenere Strukturen an. Denn in Zukunft wird sich nicht nur Verantwortung, sondern auch positive Reziprozität auszahlen!

Stakeholder und Akteure haben etwas „at stake“

dabei ein Akteur alleine abbilden. Vielmehr ist es sinnvoll im Einzelfall zu entscheiden, ob Make, Partner oder Buy die richtige Vorgehensweise ist. Dazu sollten beispielsweise

- Partner am Markt gescannt oder interne

- Umsetzungskompetenzen nüchtern bewertet werden.

Präzedenzfälle für Ökosysteme entwickeln sich rund um technologische Infrastrukturen. Amazon ist hier nicht als positives Beispiel zu sehen, insbesondere, weil Amazon nach ubiquitärer, datengetriebener Marktmacht strebt. Der treibende Akteur eines Ökosystems muss aber Platz für

