

---

# Editorial zum Themenheft «Unternehmens-Ökosysteme»

Die Entstehung von komplexen Unternehmens-Ökosystemen, getrieben und umgesetzt durch digitale Plattformen, führt zu bedeutenden Umwälzungen in vielen Branchen, da sich Geschäftsmodelle und Wettbewerbsdynamiken verändern. Unternehmens-Ökosysteme stellen eine neue Ebene des Wettbewerbs dar und bilden als Organisationsform eine wissenschaftlich neue Analyseeinheit.

In der Unternehmenspraxis sind die Auswirkungen von Unternehmens-Ökosystemen ein Thema von äusserst hoher Relevanz. Dies zeigt sich schon allein darin, dass sieben der zehn – nach ihrem Börsenwert bemessenen – wertvollsten Unternehmen der Welt im Zentrum eines plattformbasierten Ökosystems stehen. Dabei ist keines dieser Unternehmen ein europäisches. Auch die Mehrheit der erfolgreichen Start-ups in diesem Bereich wurden nicht in Europa gegründet. Das zeigt auf, dass das Denken in Plattformen und das meist damit verbundene Nutzen der digitalen Technologien bisher viel schneller und konsequenter ausserhalb Europas stattfand.

Mit dem Aufbau von Ökosystemen erweitert ein Unternehmen die eigenen organisatorischen Grenzen, um gemeinsam mit Partnern Nutzenversprechen zu entwickeln, die in dieser Form alleinstehend nicht möglich waren. Ökosysteme bieten Unternehmen die Möglichkeit, neue Wettbewerbsvorteile durch die Verwirklichung innovativer Geschäftsmodelle zu erreichen, z.B. mittels subscriptions- oder werbefinanzierter Ertragsmechaniken. Plattformbasierte Ökosysteme sind schnell skalierbar und besitzen durch die Einbindung von Komplementoren grosses Innovationspotential. Komplexe Kundenbedürfnisse können somit durch umfassendere Lösungsangebote bedient werden.

Unternehmens-Ökosysteme können aber auch die Entstehung von dominierenden Unternehmen fördern, deren Marktmacht gesellschaftlich fragwürdig ist. Auch die Flexibilität der Zusammenarbeit in einem Ökosystem hat Schattenseiten, wenn dadurch gesetzliche Richtlinien ausgehebelt oder umgangen werden und Komplementoren in einem starken Abhängigkeitsverhältnis stehen. Ebenso gibt es wiederkehrende Kritik am sorglosen Umgang von Ökosystemen mit den Daten ihrer Nutzer und der mangelnden Verantwortung, die Lead-Unternehmen für den Missbrauch der Plattform übernehmen.

Egal, ob man nun die Vorteile oder Nachteile stärker gewichtet, die immer stärker wachsende Bedeutung von Ökosystemen ist eine Tatsache. Für die beteiligten Organisationen stellen der Aufbau und Betrieb von Ökosystemen eine erhebliche Herausforderung dar. Es gilt, jenseits der eigenen Geschäftsgrenzen kundenzentriert zu denken. Dabei stellen sich Fragen wie: Welche neuen Kompetenzen sind dafür erforderlich? Welche Governance-Mechanismen sind geeignet, um die unabhängigen Teilnehmer im Ökosystem zu koordinieren? Welche Typen von Ökosystemen müssen unterschieden werden? Was sind förderliche (Rahmen-)Bedingungen? Wie werden die Strategiebildung sowie die Strukturen und Systeme der Organisationen dadurch beeinflusst? Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn sich auf die Unternehmenspraxis ausgerichtete Tagungen immer häufiger den Ökosystemen widmen. So fand z.B. das Peter Drucker-Forum 2019 unter dem Thema „The Power of Ecosystems“ statt.

Die neue Analyseebene des Unternehmens-Ökosystems hat bereits Forschungsarbeit in verschiedenen Spezialisierungsrichtungen der Betriebswirtschaftslehre inspiriert. Die ersten Publikationen dazu gehen auf das Jahr 1993 zurück. Heute nimmt die Thematik einen immer noch stark wachsenden Anteil auf wissenschaftlichen Konferenzen ein und die Anzahl der Publikationen wächst stetig. So beschäftigen sich Strategieforscher z. B. mit den Auswirkungen von Ökosystemen auf die Wettbewerbsdynamik in einer Branche, aber auch auf die Wettbewerbsvorteile von an einem Ökosystem teilnehmenden Firmen. Innovationsforscher analysieren, wie digitale Technologien Ökosysteme ermöglichen und kollaborative Innovationen in Ökosystemen entstehen. MikroökonomInnen integrieren das Konzept von Netzwerkeffekten in industrieökonomische Überlegungen. Organisationswissenschaftler studieren die Prozesse, mit denen ein zentrales Unternehmen die Beziehungen mit einer Vielzahl an Partnern «orchestriert» und wie plattformbasierte Geschäftsmodelle funktionieren. Auch andere Forschungsbereiche, wie Netzwerktheorie, Technologiemanagement oder Marketing, haben den Einfluss von Unternehmens-Ökosystemen entdeckt.

Trotz des wachsenden Interesses von Forschern und Praktikern an den betriebswirtschaftlich neuen Aspekten von Unternehmens-Ökosystemen gibt es noch viele offene Fragestellungen. Ziel dieses Themenhefts ist es, aktuelle Beiträge aus der Managementforschung zu Ökosystemen und plattformbasierten Geschäftsmodellen zur Diskussion zu bringen. So verstehen wir dieses Themenheft als Zwischenbericht zu einem noch recht jungen Forschungsgebiet, das derzeit aber erheblich an Dynamik gewinnt. Es soll nicht nur dazu beitragen, ausgewählte Themen zu vertiefen, sondern auch generell das Verständnis für dieses neue Phänomen verbessern.

Dabei stellen die abgedruckten Beiträge natürlich nur einen kleinen Ausschnitt aus der kontinuierlich wachsenden Diskussion zu Ökosystemen dar. Trotzdem zeigen die vier in dieses Heft aufgenommenen Beiträge bereits das breite Spektrum an Forschungsfragen und Methoden auf, mit denen in der Betriebswirtschaftslehre an das Thema herangegangen wird.

Der Aufbau des Heftes erfolgt vom Allgemeinen ins Spezielle. So beginnt das Heft mit einem Übersichtsartikel. Anliegen von *Stonig/Müller-Stewens* ist es, auf Basis einer Auswertung der bestehenden empirischen Literatur zum Prozess der Entstehung von Ökosystemen das Verständnis dazu, wie Ökosysteme aus der Sicht etablierter Unternehmen entstehen und strategische Ergebnisse beeinflussen, zu verbessern. Sie zeigen auf, dass die Teilnehmer des Ökosystems ihre Strategie dynamisch über die Entstehungsphase verändern müssen, um dann die strategischen Aktivitäten zu entwickeln, die für ihre spätere Rolle im Ökosystem geeignet sind. Weiter schlagen sie vor, bei der Analyse von Ökosystemen drei unterschiedliche Ebenen zu unterscheiden: die der Wettbewerbsdynamik, der inter-organisationalen Beziehungen sowie der internen Organisation.

*Lechner/Dexheimer* nehmen in ihrem konzeptionellen Beitrag eine Wettbewerbsperspektive ein. Sie identifizieren vier strategische Stellhebel, die durch Ökosysteme (bzw. deren Lead-Organisation) eingesetzt werden können, um ihr Wachstum und ihren Erfolg gegenüber konkurrierenden Ökosystemen abzusichern, bzw. auf- oder auszubauen.

Auch *Fibitz/Steuer* suchen in ihrem Beitrag nach den zentralen Werttreibern plattformbasierter Geschäftsmodelle, um so die Ursachen für Performanceunterschiede zwischen Ökosystemen zu erforschen. Sie tun dies mittels einer umfassenden Literaturanalyse und gleichen deren Ergebnisse mit den Ergebnissen aus Interviews mit dazu erfahrenen Führungskräften ab. Es resultiert eine strukturierte Liste solcher Werttreiber.

Der Beitrag von *Hamann/Güldenbergl/Renzl* setzt sich empirisch vertieft mit Bike-Sharing-Ökosystemen auseinander. Es wird gefragt, ob und in welchem Maße gewinnorientierte und als Business-to-Customer-Geschäft konzipierte Bike-Sharing-Ökosysteme nachhaltig sind. So werden Annahmen und Erwartungen, die mit Bike-Sharing-Plattformen verbunden sind, kritisch hinterfragt. Es wird unter anderem aufgezeigt, welche Effekte der starke Glaube an eine «Winner-takes-all»-Dynamik für die Strategie von Bike-Sharing-Anbietern hat.

Eine Besonderheit hinsichtlich der Entstehung dieses Themenheftes ist es, dass alle Autor(inn)en sich am 1. Juli 2019 zu einem eintägigen Symposium an der Universität St. Gallen zusammenfanden, um sich zu den ausgewählten Beiträgen auszutauschen und sich wechselseitig Feedback zu geben. Auch wurde jeder der obigen vier Beiträge zuvor dreifach begutachtet, um ihn für die vorliegende Publikation nochmals zu optimieren. Hierfür geht unser aufrichtiger Dank an alle an diesem Prozess beteiligten Personen, die dieses Vorgehen ermöglichten.

Doch wer sich vor der Lektüre der einzelnen Beiträge nochmals der *zentralen Begriffe* vergewissern möchte, der sei auf den letzten Beitrag in diesem Heft verwiesen, wo angesichts der beinahe inflationären Verwendung des Begriffs der Ökosysteme und Plattformen nach einem auch in der Fachwelt breit geteilten Begriffsverständnis gesucht wird.

Interessierte am Thema «Unternehmens-Ökosysteme» mögen durch die Beiträge in diesem Themenheft ergänzende und aktualisierende Einblicke erhalten sowie auf laufende Forschung aufmerksam gemacht werden. Wir wollen auch Ansporn geben für den Start neuer Forschungsprojekte zu diesem Thema. Europa hat hier aus unserer Sicht einen Nachholbedarf. Es hat aber auch eine Chance. Es könnte z. B. auf Grund seiner Geschichte eine Führungsrolle bei der Suche nach faireren sozialen Rahmenbedingungen für die digitale Plattformökonomie einnehmen.

Günter Müller-Stewens & Joachim Stonig  
Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen