

INSPIRATION

Tech-Giganten im
Gesundheitswesen

VISION

KONZEPT

Im Projekt „Trusted Health Ecosystems“ entwickeln wir ein Konzept und eine Produktvision für eine nationale Gesundheitsplattform der Zukunft. Dieser Text ist Teil des Gesamtkonzepts, das wir unter www.trusted-health-ecosystems.org veröffentlichen.

Digitale Ökosysteme: Attraktivität als Transformationsmodell

Digitale Ökosysteme und Plattformökonomie können allen daran Beteiligten so viele Vorteile bieten, dass sie als Kooperationsmodell schon ganze Lebensbereiche verändert haben. Die folgende Übersicht beschreibt, wodurch digitale Ökosysteme mit ihren Plattformen so attraktiv werden und was zu tun ist, um diese innovative Kraft zu mobilisieren.

Digitale Ökosysteme sind attraktiv

Digitale Ökosysteme müssen echte Mehrwerte bieten, denn nur so überzeugen sie die unabhängigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer beizutreten. Ein wesentlicher Pluspunkt ist der Zugang zu einer großen Zahl anderer Ökosystemteilnehmer, die je nach eigener Rolle für Angebot oder Nachfrage sorgen. Diese Community kann durch ihre Vielfalt wie auch durch ihre breite geografische Verteilung Vorteile bieten. Um möglichst viele Menschen, Organisationen und Unternehmen anzuziehen und zu überzeugen, etablieren digitale Ökosysteme oft keine oder kaum Zugangsbeschränkungen (Choudary 2017).

Besonders attraktiv wird die Vermittlung über die digitale Plattform aber durch eine starke Harmonisierung in der Vermittlung und eine äußerst einfache Nutzung mit sehr guter User Experience. Nur so ist der Zugang zu einer großen Zahl anderer Ökosystemteilnehmer effizient möglich. In diese Harmonisierung investiert der Initiator und Betreiber der digitalen Plattform meist viel Zeit und Geld: Sie erstreckt sich bei kommerziellen digitalen Ökosystemen über geschäftliche Aspekte wie das

Geschäftsmodell, technische Aspekte wie einen einheitlichen Zugriff über APIs und rechtliche Aspekte wie einheitliche Vertragsbeziehungen. Die Umsetzung resultiert in zahlreichen Funktionen der digitalen Plattform wie Bezahlungsfunktionen, Suchfunktionen oder Datentransformationen. Bei gemeinnützigen digitalen Ökosystemen gilt dies grundsätzlich auch, nur steht keine Gewinnerzielungsabsicht des Betreibers dahinter. Oft wird von außen – gerade weil alle Abläufe so reibungslos und angenehm für alle Beteiligten sind – überhaupt nicht wahrgenommen, wie viel Aufwand dafür investiert werden muss. Die Einfachheit und Eleganz digitaler Ökosystemdienste darf also keinesfalls mit nicht vorhandener Komplexität in der Gestaltung verwechselt werden.

So erleichtern digitale Ökosysteme den Zugang zu vielen Angeboten, die nicht mehr einzeln bei vielen Anbietern zusammengesucht werden müssen, sondern einfach über das vermittelnde System gebündelt werden. Der Mehrwert entsteht dabei aus der Kombination der digitalen Plattform mit allen Aspekten der vermittelnden Services und aus der aktiven Beteiligung der Community. Nur wenn beides zusammenkommt und passt, wird das digitale Ökosystem attraktiv.

Digitale Ökosysteme sind skalierbar

Ein digitales Ökosystem bietet dem Betreiber einen riesigen Gestaltungsspielraum für neue Geschäftsmodelle. Eine Organisation kann sich neu positionieren und ihren Einfluss vergrößern, insbesondere dadurch, dass sie zum zentralen Anlaufpunkt für viele Teilnehmende wird. Die Ökosysteme sind auf hohes Wachstumspotenzial und Skalierung ausgelegt und ermöglichen dies, indem sie die Vermittlungsservices rein digital erbringen. Somit profitiert der Betreiber von einer steigenden Teilnehmerzahl, weil mehr und mehr Netzwerkeffekte einsetzen und er an den Geschäften im Ökosystem mitverdient. Dies bietet wiederum die Möglichkeit, die Plattform und die Services weiter auszubauen und noch attraktiver zu machen.

Digitale Ökosysteme sind disruptiv

Ein digitales Ökosystem steht nicht für sich allein und entsteht auch keineswegs aus dem Nichts, sondern bettet sich in eine Landschaft aus Akteuren und deren Beziehungen untereinander ein. Ein etabliertes Netzwerk aus Partnern und Wertschöpfungsketten in einer Branche nennen wir Domänen-Ökosystem. Es ist zu beobachten, dass immer wieder neue digitale Ökosysteme entstehen, die mit ihren jeweiligen Services unterschiedliche Bedarfe ansprechen und bei Erfolg die vorherigen Geschäftsbeziehungen im Domänen-Ökosystem massiv verändern. Durch das Entstehen eines neuen digitalen Ökosystems und die Teilnahme von Akteuren verändern sich die Verhältnisse und Positionen innerhalb des Domänen-Ökosystems (Trapp 2020).

Gleichzeitig kann es mehrere, möglicherweise konkurrierende oder sich ergänzende, digitale Ökosysteme in einem Domänen-Ökosystem geben. Dabei kann ein Akteur sich auch in verschiedenen digitalen Ökosystemen bewegen, gegebenenfalls in jeweils unterschiedlichen Rollen. So gibt es in der Mobilitätsbranche beispielsweise digitale Ökosysteme wie Uber oder Lyft für den Individualtransport im Pkw. Gleichzeitig hat Flixbus als digitales Ökosystem den Markt für Fernbusreisen verändert und harmonisiert. Darüber hinaus gibt es viele weitere digitale Ökosysteme rund um Mobilität, etwa die Vermittlung von Telematikdaten aus Fahrzeugen unterschiedlichster Hersteller.

Digitale Ökosysteme sind erst auf lange Sicht lukrativ

Ein digitales Ökosystem kann nicht von heute auf morgen erschaffen werden. Es reicht auch nicht, einfach die digitale Plattform als Softwaresystem zu entwickeln. Vielmehr ist es notwendig, das digitale Ökosystem ganzheitlich zu gestalten und abgestimmt aufeinander sowohl die Plattform zu bauen als auch Teilnehmende für das Ökosystem zu gewinnen und darin zu anhaltender Aktivität zu bewegen.

Dies ist typischerweise ein Prozess über etliche Jahre, der anfangs meist relativ langsames Wachstum mit sich bringt und erst nach einiger Zeit bei dann einsetzenden Netzwerkeffekten an Fahrt aufnimmt. Rückblickend sind die digitalen Ökosysteme wie von Amazon oder Airbnb zwar nicht besonders alt – trotzdem dauert es meist rund zehn bis fünfzehn Jahre, bis eine eindrucksvolle Größe erreicht ist, die es ermöglicht, dass der Betrieb der Plattform und des Ökosystems sich selbst trägt. Da der Aufbau meist mit hohen Investitionen in das Wachstum einhergeht und erst recht spät selbsttragend wird, sind ein langer Atem und Investitionsbereitschaft notwendig. Die Erwartung, nach 18 Monaten einen positiven ROI zu erreichen, kann mit digitalen Ökosystemen nicht erfüllt werden.

Digitale Ökosysteme sind vielfältig

Digitale Ökosysteme haben im Kern zwar das Grundprinzip der Vermittlung gemeinsam, können aber trotzdem sehr unterschiedlich sein: Sie können sich an unterschiedliche Konstellationen von Anbietern und Konsumenten wenden und sich auf verschiedenste Assets fokussieren, von Übernachtungsmöglichkeiten über Fahrzeugdaten bis hin zu Kontaktdaten. Sie können das Geschäftsmodell sehr unterschiedlich gestalten und von non-profit bis maximal profitorientiert aufgestellt sein. Manche Ökosysteme fokussieren sich auf die Vermittlung zwischen Unternehmen (B2B), andere vermitteln ausschließlich zwischen Privatpersonen (C2C), und wieder andere arbeiten mit jeglicher Kombination dazwischen. Und natürlich können auch noch staatliche Stellen einbezogen werden.

Der Gestaltung digitaler Ökosysteme sind also wenig Grenzen gesetzt, solange sie es schaffen, attraktiv für Teilnehmende zu bleiben und genügend finanzielle Mittel aufzubringen, um die Anlauf- und Wachstumsphase zu stemmen. Deshalb gibt es auch noch viel Raum für weitere digitale Ökosysteme.

Digitale Ökosysteme sind mächtig

Trotz aller möglichen Vorteile können digitale Ökosysteme je nach Betrachtungswinkel auch Risiken mit sich bringen. Diese Risiken hängen hauptsächlich damit zusammen, dass bei erfolgreichen digitalen Ökosystemen sich selbst verstärkende Netzwerkeffekte eintreten, die ein digitales Ökosystem umso attraktiver machen, je mehr Teilnehmer es gewonnen hat. Das führt einerseits zu einer Machtkonzentration beim Betreiber dieses Ökosystems und andererseits dazu, dass üblicherweise die Anzahl erfolgreich konkurrierender Ökosysteme sehr beschränkt ist (meist ein bis drei direkte Konkurrenten). Das wiederum bewirkt eine Zentralisierung der Gewinne beim Vermittler und kann kleine lokale Anbieter in starke Abhängigkeit führen.

Literatur

- Choudary S (2017). Die Plattform-Revolution im E-Commerce: Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern.
- Trapp M (2020). Digitale Ökosysteme und Plattformökonomie: Was ist das und was sind die Chancen? <https://www.informatik-aktuell.de/management-und-recht/digitalisierung/digitale-oekosysteme-und-plattformoekonomie.html>



Dr. Matthias Naab und Dr. Marcus Trapp

Dr. Matthias Naab und Dr. Marcus Trapp sind Co-Founder von Full Flamingo, einem Eco-Tech Start-up mit dem Ziel, die Power der Plattformökonomie für größtmöglichen Impact auf Nachhaltigkeit zu nutzen. Sie waren viele Jahre bis 2022 am Fraunhofer IESE als Führungskräfte tätig und haben das Thema „Digitale Ökosysteme und Plattformökonomie“ mit aufgebaut und verantwortet.

Impressum

© Bertelsmann Stiftung,
September 2023

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Dr. Sebastian Schmidt-Kaehler
Porträts
André Siodla