

Die Unternehmung

Swiss Journal of Business Research and Practice

Themenheft «Unternehmens-Ökosysteme»

Günter Müller-Stewens und
Joachim Stonig (Hrsg.)

Schweizerische
Gesellschaft für
Betriebswirtschaft (SGB)

Société suisse de gestion
d'entreprise (SSG)

Herausgegeben von

Frauke von Bieberstein

Manfred Bruhn

Pascal Gantenbein

Markus Gmür

Klaus Möller

Günter Müller-Stewens

Margit Osterloh

Dieter Pfaff

Martin Wallmeier

Aus dem Inhalt

Joachim Stonig & Günter Müller-Stewens
**Navigating the Challenges of Ecosystem
Emergence – A Multi-Level Review of Leader
and Complementor Strategies**

Maximilian J. Dexheimer & Christoph Lechner
Ökosystem-basierte Wettbewerbsstrategien

Alexandra Fibitz & Andreas Steur
**Werttreiber plattformbasierter
Geschäftsmodelle – ein qualitativer Ansatz**

Thomas K. Hamann, Stefan Guldenberg &
Birgit Renzl

**Overshare and collapse: How sustainable
are profit-oriented company-to-peer bike-
sharing systems?**

Günter Müller-Stewens & Joachim Stonig
**Unternehmens-Ökosysteme und
Plattformen: Auf dem Weg zu einem
geteilten Verständnis**

**Business Ecosystems and Platforms: Towards
a Shared Understanding**

4 2019

73. Jahrgang

Seite 285–389

ISSN 0042-059X



Nomos

Die Unternehmung

Swiss Journal of Business Research and Practice

4/2019

Organ der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB)
L'organe de la Société suisse de gestion d'entreprise

73. Jahrgang
Seite 285–389

Herausgeber im Auftrag der SGB/SSG

Prof. Dr. **Frauke von Bieberstein**, Universität Bern
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Manfred Bruhn**, Universität Basel
Prof. Dr. **Markus Gmür**, Universität Fribourg
Prof. Dr. **Klaus Möller**, Universität St. Gallen
Prof. em. Dr. **Günter Müller-Stewens**, Universität St. Gallen
Prof. Dr. Dr. h.c. **Margit Osterloh**, em., Universität Zürich
Prof. Dr. **Dieter Pfaff**, Universität Zürich
Prof. Dr. **Martin Wallmeier**, Universität Fribourg

Geschäftsführender Herausgeber

Prof. Dr. **Klaus Möller**, Lehrstuhl für Controlling / Performance Management, Universität St. Gallen

Redaktionsanschrift: Oliver Hegers, Lehrstuhl für Controlling / Performance Management, Universität St. Gallen, ACA-HSG, Tigerbergstrasse 9, CH-9000 St. Gallen, E-Mail: oliver.hegers@unisg.ch

Beirat: Prof. Dr. Dr. **Ann-Kristin Achleitner**, Technische Universität München | Prof. Dr. **Luzi Hail**, The Wharton School, University of Pennsylvania | Prof. Dr. **Christian Homburg**, Universität Mannheim | Prof. Dr. **Lutz Kruschwitz**, Freie Universität Berlin | Prof. Dr. **Andreas Pfingsten**, Westfälische Wilhelms-Universität Münster | Prof. Dr. **Gilbert Probst**, Université de Genève | Prof. Dr. **Stefan Reichelstein**, Stanford Graduate School of Business | Prof. Dr. **Ralf Reichwald**, Technische Universität München | Prof. Dr. **Bernd Schmitt**, Columbia University

Inhalt

Editorial zum Themenheft «Unternehmens-Ökosysteme» 285

Beiträge

Joachim Stonig & Günter Müller-Stewens

Navigating the Challenges of Ecosystem Emergence – A Multi-Level Review of Leader and Complementor Strategies 288

Maximilian J. Dexheimer & Christoph Lechner

Ökosystem-basierte Wettbewerbsstrategien 308

Alexandra Fibitz & Andreas Steur

Werttreiber plattformbasierter Geschäftsmodelle – ein qualitativer Ansatz 322

Thomas K. Hamann, Stefan Guldenberg & Birgit Renzl

Overshare and collapse: How sustainable are profit-oriented company-to-peer bike-sharing systems? 345

Supplement

Günter Müller-Stewens & Joachim Stonig

Unternehmens-Ökosysteme und Plattformen: Auf dem Weg zu einem geteilten Verständnis	374
Business Ecosystems and Platforms: Towards a Shared Understanding	381

Rezension	387
------------------------	-----

Impressum

Druck und Verlag:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Waldseestraße 3-5, D-76530 Baden-Baden,
Telefon (07221) 2104-0/Fax (07221) 2104-27
E-Mail nomos@nomos.de

Anzeigen:

sales friendly, Verlagsdienstleistungen,
Pfaffenweg 15, 53227 Bonn,
Telefon 0228/978980, Telefax 0228/9789820,
E-Mail: roos@sales-friendly.de

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vielfältigung und Verbreitung online oder offline ohne zusätzliche Vergütung. Nach Ablauf eines Jahres kann der Autor anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung erteilen; das Recht an der elektronischen Version verbleibt beim Verlag. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Herausgeber/Redaktion oder des Verlages wieder. Unverlangt eingesendete Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Die Redaktion behält sich eine längere Prüfungsfrist vor. Eine Haftung bei Beschädigung oder Verlust wird nicht übernommen. Bei unverlangt zugesandten Rezensionen keine Garantie für Besprechung oder Rückgabe. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklä-

ren sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

Erscheinungsweise: 4 Ausgaben pro Jahr

Bezugspreis 2019: Jahresabonnement incl. Onlinezugang (Privat) 116,- €, für Studierende (jährliche Vorlage einer Studienbescheinigung erforderlich) 64,- €; Institutionspreis incl. Onlinezugang 198,- €, Einzelheft 33,- €. Alle Preise verstehen sich incl. MwSt., zzgl. Vertriebskostenanteil 15,00 €, plus Direktbeorderungsgebühr Inland 1,65 € p.a.

Sonderbände, die zu diesem Titel erscheinen, werden den Abonnenten mit einem Vorzugspreis automatisch zugesandt und können bei Nichtgefallen zurückgegeben werden.

Bestellmöglichkeit: Bestellungen beim örtlichen Buchhandel oder direkt bei der Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden

Kündigungsfrist: jeweils drei Monate vor Kalenderjahresende

Bankverbindung generell: Zahlungen jeweils im Voraus an Nomos Verlagsgesellschaft, Postbank Karlsruhe: BIC PBNKDEFF, IBAN DE07 6601 0075 0073 6367 51 oder Sparkasse Baden-Baden Gaggenau: BIC SOLADES1BAD, IBAN DE05 6625 0030 0005 0022 66

Internet: www.unternehmung.nomos.de

Der Nomos Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

ISSN 0042-059X



Unterstützt durch die Schweizerische Akademie
der Geistes- und Sozialwissenschaften
www.sagw.ch

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 Subskriptions- 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. Mikroökonomien 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/Güldenber/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