



Digitale Vernetzung für mehr Marktdominanz

Gestaltung von Ökosystemen mit API Strategien

André Bally und Dr. Marco Brogini | Haufe © 2020

Immer mehr Unternehmen erzielen Wettbewerbsvorteile durch Vernetzung digitaler Angebote mehrerer Firmen, sogenannter „Digitaler Ökosysteme“. Das strategische Management bedarf deshalb eines grundsätzlichen Paradigmenwechsels. Zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells benötigen Unternehmen neue Management-Instrumente und einen strategiegeleiteten Einsatz von Informationstechnologie im Sinne der Gestaltung von Vernetzungsfähigkeiten und Vernetzungsmöglichkeiten. In ihrem praxisorientierten, innovativen Management-Ansatz legen André Bally und Dr. Marco Brogini dar, wie Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit unter diesen Bedingungen verbessern können.

Take-aways

- Unternehmen müssen sich im gleichen Tempo verändern wie die Kundenerwartungen.
- Eine durchgehende Customer Journey, personalisierte Ansprache und sofortige Verfügbarkeit der Leistung bewegen Kunden zum Kauf.
- Heute und zukünftig erzielen Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch Digitale Ökosysteme.
- Application Programming Interfaces (APIs) sind die Werkzeuge, um Digitale Ökosysteme zu gestalten und Geschäftsmodelle strategiekonform anzupassen.
- Gewinner sind diejenigen, welche die Digitalen Ökosysteme am besten managen.

Zusammenfassung

Unternehmen müssen sich im gleichen Tempo verändern wie die Kundenerwartungen.

Im digitalen Zeitalter rückt die optimale Abdeckung von Kundenbedürfnissen und damit die kompromisslose Kundenzentrierung noch stärker in den Fokus strategischer und operativer

Unternehmensführung. Die hohe Dynamik technologischer Innovationen lässt die Erwartungen der Kunden stetig zunehmen; daraus resultiert eine Anspruchsexplosion bei den Konsumenten. Viele Unternehmen sind sich der hohen Veränderungsgeschwindigkeit nicht bewusst und bemerken die „Transformationslücke“ nicht, welche zwischen ihrem Geschäftsmodell und den Kundenerwartungen klafft.

Ein grundlegender Perspektivenwechsel in ihrer strategischen Ausrichtung erlaubt es Unternehmen, die Situationen umzukehren: Anstatt nur auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren, können es ihre Innovationen sein, welche die Kundenerwartungen „prägen“.

„Neue Technologien erlauben den Firmen, die optimal Kundenerwartungen zu prägen vermögen, veraltete Geschäftsmodelle aufzubrechen und in kurzer Zeit dominierende Marktpositionen einzunehmen.“

Um Kundenerwartungen optimal und effizient abzudecken, müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich anpassen. Technologische Innovationen und Kundenerwartungen sind dabei die zwei Seiten einer Medaille. Letztendlich aber geht es bei dieser „Kunden-Technologie-Äquivalenz“ um Kundenzentrierung.

Eine durchgehende Customer Journey, personalisierte Ansprache und sofortige Verfügbarkeit der Leistung bewegen Kunden zum Kauf.

Mit einer „Echtzeitpersonalisierung der Customer Journey“ können Organisationen auf veränderte Kundenerwartungen reagieren. Um eine immer anspruchsvollere Klientel zum Kaufen zu bewegen, kommt es vor allem auf drei Faktoren an:

- eine Begleitung von der Informationssammlung bis zum Kaufentscheid,
- personalisierte Leistungen,
- sofortige Verfügbarkeit von Informationen, Dienstleistungen oder Produkten.

Ohne informationstechnologische Unterstützung schafft es kein Unternehmen, die geforderte Schnelligkeit und die notwendige Interaktionsintensität gegenüber Kunden effektiv und wirtschaftlich wahrzunehmen. Um erfolgreich zu sein, müssen alle Unternehmen ihr Geschäftsmodell digitalisieren.

„Wer die Potenziale aus der Digitalisierung zur Verbesserung der Kundenzentrierung nicht erkennt und nutzt, wird letztendlich im Markt nicht bestehen können.“

Im Sinne des „Dynamic Capability-Ansatzes“ können Unternehmen die Fähigkeit entwickeln, die Übersetzungsfunktion zwischen IT und Kundenzentrierung optimal auszugestalten. Kunden-Technologie-Äquivalenz bedeutet infolgedessen nicht nur Professionalisierung von IT-Skills und Management von Kundenerwartungen, sondern insbesondere die Optimierung des Zusammenspiels beider.

Heute und zukünftig erzielen Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch Digitale Ökosysteme.

Auch Unternehmen mit hoher IT-Kompetenz ist es heute nicht mehr möglich, eigenständig alle Teile des Marktangebots mit der erforderlichen Innovationskraft weiterzuentwickeln. Um im digitalen Zeitalter Märkte mitzugestalten – und nicht nur passiv zu bedienen – müssen Unternehmen deshalb miteinander kooperieren. Immer mehr Unternehmen erzielen Wettbewerbsvorteile durch Vernetzung digitaler Angebote mehrerer Firmen, sogenannter „Digitaler Ökosysteme“. Diese sind im Kern ein Wertversprechen. Es hat zum Inhalt, welche Leistungsbestandteile modularisiert werden und welcher Anbieter welches Modul bedient. Digitale Ökosysteme sind also strategische Partnerschaften, die mit dem Ziel eingegangen werden, die digitale Reichweite zu erhöhen und Kundenerwartungen schneller und besser zu erfüllen.

„Begrifflich definieren wir organisationsbezogen Digitale Ökosysteme als Partnerschaften zur Erhöhung der digitalen Reichweite und Anreicherung der eigenen (Dienst-)Leistungen über das Internet.“

Die wirtschaftliche Bedeutung Digitaler Ökosysteme ist enorm. Laut einer Studie von McKinsey werden bis 2025 weltweit Digitale Ökosysteme in zwölf Branchenclustern rund um Themen wie Smart Home, Bildung oder Gesundheit entstehen, die rund 30 Prozent der Erträge aus diesen Bereichen umverteilen. Das entspricht einem Wert von etwa 55 Trillionen Euro. Digitale Ökosysteme werden das Wirtschaftsgeschehen der 2020er Jahre entscheidend prägen. Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen kann sich kein Unternehmen erlauben, die Frage des Aufbaus und der Gestaltung Digitaler Ökosysteme zu vernachlässigen. Nur Unternehmen, die hierfür firmen-intern die Voraussetzungen schaffen, werden diese gewaltigen Veränderungen überleben. Eine Umfrage unter den größten Schweizer Unternehmen ergab aber, dass zwei Drittel von ihnen keine klare Vision vom Zielbild eines Digitalen Ökosystems haben. Die Geschäftsleitungen befassen sich nur sporadisch mit dem Thema und die Bereitschaft zu interner und externer Zusammenarbeit ist wenig ausgeprägt.

Digitale Ökosysteme lassen sich mit dem Jagdverhalten von Wildhunden vergleichen: Auf sich allein gestellt ist der Wildhund weder der stärkste noch der schnellste Jäger unter seinen Wettbewerbern. Doch im Rudel ist er unschlagbar. Mit einer Erfolgsquote von 80 Prozent lässt er selbst Jaguare und Leoparden weit hinter sich. Bei den Wildhunden bedienen sich als Erstes die Jungtiere an der erlegten Beute, dann verwundete Tiere und erst am Ende die erfolgreichen Jäger. Das langfristige Überleben der Gemeinschaft hat immer Vorrang gegenüber kurzfristigen Gewinnmaßnahmen – ein Verhalten, das sich Unternehmen beim Aufbau Digitaler Ökosysteme zum Vorbild nehmen können.

Application Programming Interfaces (APIs) sind die Werkzeuge, um Digitale Ökosysteme zu gestalten und Geschäftsmodelle strategiekonform anzupassen.

Eine optimale Vernetzung zwischen Kunden und den Unternehmen des Digitalen Ökosystems bedarf eines effizienten Datenaustauschs. Möchte ein Unternehmen Digitale Ökosysteme aktiv mitgestalten, muss es sich zwingend mit dem API-gestützten Austausch von Daten auseinandersetzen. APIs sind die technischen Schnittstellen, die eine agile und dynamische Vernetzungsfähigkeit in Digitalen Ökosystemen ermöglichen. Damit sind APIs zugleich Konzept und Instrument.

„Das API-Konzept ist derart bedeutend, dass es mit einem wirtschaftlichen Erdbeben gleichgesetzt werden kann.“

Betrachten wir das Beispiel einer Hotelreservierung bei Booking.com: Die Google-Maps-API zeigt dem Kunden die Optionen an. Im Hintergrund vermitteln APIs Daten an Kontingentverwaltungs- und Zahlungsverkehrs-Apps, während der Kunde über ein paar Klicks sein Hotelzimmer bucht. APIs funktionieren als Türsteher und Übersetzer von Informationen: Sie sorgen dafür, dass Anwendungen in Digitalen Ökosystemen miteinander kommunizieren und so für den Kunden einen Mehrwert schaffen. APIs sind längst allgegenwärtig und verbinden Teile oder ganze Applikationen im Internet miteinander, ohne dass Nutzer davon überhaupt etwas mitbekommen.

In vielen Ländern werden Gesundheits-, Steuer- und Verbrecherdaten oder auch Verkehrsinformationen über APIs ausgetauscht. Bei jedem Social Media-Post, jedem Onlinekauf, jeder Hotelreservierung oder Konzertkartenvorbestellung sind APIs im Spiel. Kunden gewinnen durch sie mehr Nutzen für das gleiche Geld. APIs haben keinen ökonomischen Wert an sich, sondern gewinnen ihn erst durch ihre Funktion. Amazon-Gründer Jeff Bezos hat das als einer der Ersten erkannt. Er bestimmte 2002 per Dekret, den gesamten geschäftsbereichsübergreifenden Datenverkehr über APIs laufen zu lassen – und leitete damit den Wandel seines Unternehmens vom Onlinebuchladen zum weltweit führenden IT-Plattformanbieter ein.

Auch Ihr Ziel sollte es sein, die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens über APIs in Digitale Ökosysteme einzubringen. Das Beispiel eines Road Assistance-Anbieters zeigt, wie das funktionieren kann: Ein Kunde hat eine Panne und ruft die Hotline an. Im Idealfall identifiziert der Service Agent ihn anhand der Telefonnummer und informiert sich sogleich in Echtzeit über das Fahrzeug, den Versicherungsstatus und vergangene Leistungen.

„Der Road Assistance-Anbieter wird dadurch in die Lage versetzt, eine optimale Kundenzentrierung zu liefern. Nicht nur indem Bedürfnisse entgegengenommen und optimal bedient, sondern indem Erwartungen übertroffen werden über zusätzliche Beratungsdienstleistungen, die der Kunde (noch) nicht erwartet.“

Die benötigten Daten stammen von einer API Plattform, die von Fahrzeugbauern, Werkstattbetreibern und Versicherungsunternehmen gemeinsam betrieben wird. Sie sorgt dafür, dass der Agent den Kunden mit einem personalisierten Servicepaket unterstützen kann.

Gewinner sind diejenigen, welche die Digitalen Ökosysteme am besten managen.

Der Aufbau und das Management von Digitalen Ökosystemen gehören zu den wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen dieses Jahrzehnts. Eine Digitalisierungsstrategie allein ist dieser Herausforderung nicht gewachsen – die Institutionalisierung des API Managements dagegen schon.

„Die mit dem API Management anfallenden Aufgaben lassen erkennen, dass APIs nicht lediglich Digitale Ökosysteme unterstützen – sie sind die eigentliche digitale Transformation.“

Stimmen Sie zunächst Unternehmensstrategie und API Management miteinander ab. Gehen Sie anschließend sukzessive in vier Schritten vor:

1. **Modellieren Sie das Digitale Ökosystem:** Bestimmen Sie, welche Unternehmen an der gemeinsamen Wertschöpfung teilhaben. Definieren Sie entlang der Customer Journey, auf welchen „Touchpoints“ Kundenerwartungen übertroffen werden können.
2. **Bestimmen Sie die Konnektivitätsbausteine:** Bestimmen Sie, welche APIs dafür notwendig sind.
3. **Managen Sie das API Portfolio:** Entscheiden Sie, welche APIs prioritär zu behandeln sind, wer welche Verantwortlichkeiten innehat und die Regeln, nach welchen die APIs betrieben werden sollen.
4. **Managen Sie den API Lifecycle:** Sorgen Sie dafür, dass die an die APIs gesetzten Qualitätsanforderungen über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg eingehalten werden – von der Entwicklung über Einführung, Betrieb und Controlling bis hin zur Deaktivierung.

Über die Autoren

André Bally und **Dr. Marco Brogini** sind Senior Partner des Schweizer Beratungsunternehmens Valion AG, das sich schwerpunktmäßig mit Strategie, Organisationsentwicklung und digitaler Transformation beschäftigt.



Hat das Buch Ihre Neugier geweckt?
Weitere Informationen finden Sie unter
<https://valion.ch/ueber-uns>