

# Vorgehensmodell zum Aufbau eines digitalen Ökosystems

Die Entwicklung digitaler Ökosysteme begann um die Jahrtausendwende in den USA und kam, getrieben durch Digital Giants, auch nach Europa. Seitdem haben sie sich nach und nach in verschiedenen Branchen etabliert. In der Finanzindustrie steht die Entwicklung allerdings noch ganz am Anfang. Dies bietet den Akteuren aktuell noch Platz, sich zu etablieren und zentraler Treiber in einem digitalen Ökosystem zu sein. Entscheidend für den Erfolg sind dabei im Wesentlichen drei Faktoren: Geschwindigkeit, Partnerauswahl und Entwicklung im engen Kundendialog.

## Was ist ein Ökosystem?

Der Begriff Ökosystem kommt aus der Biologie und bezeichnet „ein Beziehungsgefüge von Lebewesen untereinander in einem Lebensraum einer bestimmten Größenordnung“.<sup>1</sup> In der Wirtschaft wird zwischen Business Ökosystemen und digitalen Ökosystemen unterschieden. In diesem Whitepaper stehen digitale Ökosysteme im Mittelpunkt. Die bekanntesten Beispiele für Unternehmen, die ein digitales Ökosystem aufgebaut haben sind: Apple, Amazon, Ebay, Facebook und Google. Diese haben mit einer einfachen Dienstleistung begonnen und bieten heute, aufbauend darauf, zahlreiche Dienste in unterschiedlichen Bereichen an.

## Die Entwicklung des digitalen Ökosystems

Die ersten digitalen Ökosysteme in der Industrie haben sich um die Jahrtausendwende herausgebildet. Der entscheidende Faktor war hierbei die Entwicklung digitaler Plattformen. Dementsprechend wandelten sich die Erfolgsfaktoren von Preispolitik im herkömmlichen Onlineshop zu Individualisierung der Leistungen und dem modularen Anbieten zahlreicher Produkte und Services für einen Kundenbedarf aus einer Hand. Durch die Plattformlösungen und die weiterentwickelte Technik ließen sich die Leistungen skalieren und es wurde möglich, Kauf- und Surfverhalten des Kunden besser zu tracken und ihm dadurch noch bessere, auf ihn zugeschnittene, Angebote zur Verfügung zu stellen.

## Ökosysteme bekommen eine immer größere Bedeutung – auch in der Finanzwelt

Innovationszyklen werden immer schneller und mit ihnen steigt die Erwartungshaltung des Kunden hinsichtlich User Experience (UX), aber auch möglichst viele Leistungen aus

## Ökosysteme der Digital Giants

	Google	amazon	f	Apple
IT & Infrastructure	Google fiber	amazon web services, fulfillment by amazon	Aquila	Apple Sim
Artificial Intelligence	Google Assistant	amazon alexa	Jarvis	Siri
Hardware Devices	Google nest	amazon fire TV, amazon kindle, amazon echo	oculus	iPhone, iPad, Apple WATCH, Home Pod, etc.
Communication & Messaging	Google+, Google Allo	Chime, Anytime by Amazon	WhatsApp, Facebook, Messenger, WeChat	Message
Digital Media & Entertainment	Google Play, YouTube	amazon music, amazon video	facebook.com/gaming	iTunes, Apple TV, Apple MUSIC
Connected Car & e-Mobility	android auto	amazon alexa integration	-Integration (Transportation)	Apple CarPlay
E-commerce & Retail	Google Shopping	amazon.com, prime now	Facebook „Buy-Button“	Apple Store
FinTech & Payment	Google Wallet, Android pay	amazon pay	-Integration (Friend-to-Friend Payment)	Apple Pay
Navigation & Location Services	Google Maps	Amazon Maps API, here	-Integration	Apple Maps
Advertising	Google AdWords, DoubleClick, Exchange, AdSense, AdMob	amazon associates, amazon advertising	Facebook Business, Instagram Business	Apple Search Ads
Health Care	verily	Lab 1492	Genes for Good	HealthKit

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Statista Digital Economy Compass, 2017

einer Hand zu bekommen, ohne sich immer an einen neuen Anbieter wenden zu müssen. Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie diese Herausforderungen nicht alleine stemmen können. Bei einigen wesentlichen Verbesserungen für den Kunden handelt es sich heute schon um interdisziplinäre Innovationen. Dabei ist es essentiell, dass viele verschiedene Teilnehmer mit ihren speziellen Stärken gemeinsam die Innovationen innerhalb eines Ökosystems entwickeln. Ein Ökosystem sollte immer versuchen, dem Kunden gedanklich voraus zu sein und für möglichst viele der identifizierten Kundenprobleme eine Lösung zu suchen. Wichtig hierbei ist die Weiterentwicklung im stetigen und engen Kundendialog.<sup>2</sup>

Diese Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells hin zu einem digitalen Ökosystem steht in der Finanzindustrie gerade am Anfang. Banken haben den Nutzen erkannt und beginnen allmählich sich zu orientieren.

Inzwischen haben sie die Vorteile von Bezahl-diensten wie bspw. Apple Pay wahrgenommen und sind nach anfänglichem Zögern gewillt, strategische Partnerschaften einzugehen.

Hier ist jedoch Eile geboten! Konkurrenz kommt von mächtigen Spielern, die bereits bewiesen haben, dass sie sehr erfolgreich ein digitales Ökosystem aufbauen können – den Digital Giants. Apple, Amazon und Facebook drängen verstärkt auf den Markt für Finanzdienstleistungen. Manche der Techriesen besitzen bereits seit mehreren Jahren europäische Banklizenzen. Und ein passendes Ökosystem haben sie längst aufgebaut.

## Ökosysteme bieten demjenigen viele Vorteile, der Teil davon ist

Ein funktionierendes Ökosystem zu haben ist ein entscheidender Wirtschaftsfaktor für ein Unternehmen. Ziel des Unternehmens ist es

<sup>1</sup> Vgl. Spektrum.de, 05.10.2017

<sup>2</sup> Vgl. Moore, J.F., 2006

dabei, den Kunden an das eigene System zu binden, sodass er viele Sachen ausschließlich dort erwirbt. Zudem wird er, sobald er sich einmal für ein System entschieden hat, dieses als erste Anlaufstelle für Produkt- und Service-wünsche nutzen. Dabei bewerten Kunden oft die positive Erfahrung / Betreuung höher als Preisunterschiede, die sie bis zu einer gewissen Preistoleranz dulden – eine Möglichkeit für die Initiatoren mehr Umsätze zu realisieren.

Ein digitales Ökosystem ist auch eine Spielweise zum Testen neuer Services. So kann die Akzeptanz des neuen Service beispielsweise durch eine kostenlose Einführungsphase oder eine Pilotphase in einzelnen Regionen getestet werden. Bei einem Erfolg wird dieser flächendeckend ausgerollt. Aber den größten Nutzen im Aufbau eines Ökosystems hat der Initiator, indem er die Kontrolle über die Kundendaten hat.

### Das Finanzinstitut, welches als erstes ein Ökosystem errichtet hat, wird erhebliche Vorteile daraus ziehen

Banken stehen beim Kunden bisher für die gängigen Bankdienstleistungen, wie Kontoführung, Wertpapierdienstleistungen, Finanzierungen etc. Für ein Ökosystem ist es jedoch erforderlich, dieses Angebot zu erweitern und strategische Allianzen einzugehen. Dazu gehört auch das Angebot von Fremdprodukten und ergänzenden Dienstleistungen in den Bereichen near und beyond banking.

Innerhalb des Ökosystems rückt schließlich nicht das Bankprodukt in den Vordergrund, sondern der Mehrwert der Dienstleistungen. Banking wird folglich Mittel zum Zweck sein bzw. ein Feature im Ökosystem und nicht mehr als Bankprodukt wahrgenommen werden.

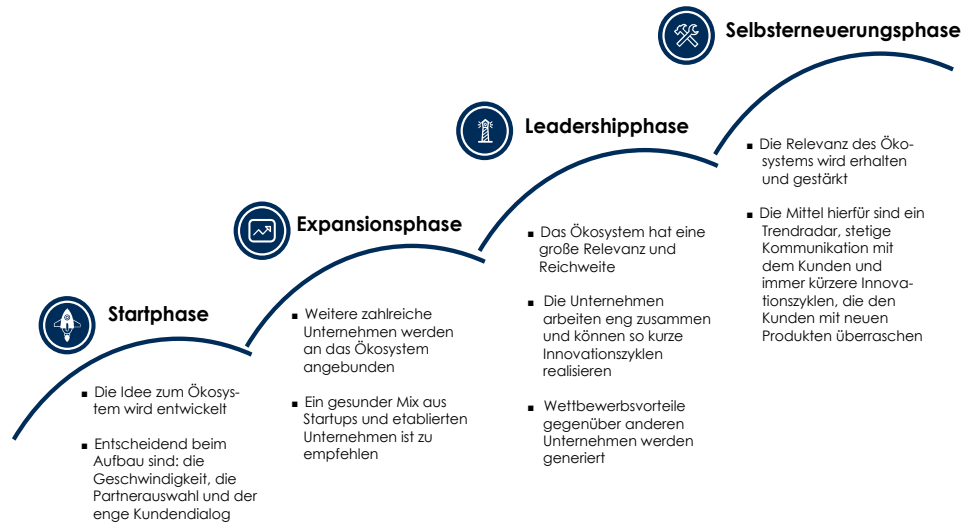
Banken sollten hierbei ihre Kompetenzen im Datenschutz, der Regulatorik und des Risikomanagements für den Kunden klar herausarbeiten. Hinzu kommt das breite Vertrauen der Kunden in ihre Hausbank.<sup>3</sup> Diese Vorteile sollten Banken nutzen und ihr Ökosystem schrittweise um ihre Kernprodukte herum aufbauen.

Aktuell haben sich noch keine großen Player im Markt herausgebildet. Es besteht für Banken noch die Chance, den First Mover Advantage für sich zu nutzen und die Plattformökonomie zu gestalten.

#### Geschlossene Plattform (Walled Garden)

Bei diesem Software System behält der Betreiber oder Service Provider die Kontrolle über Anwendungen, Inhalte und Datenträger. Er unterbindet komfortablen Zugang zu nicht zugelassenen Anwendungen oder Inhalten (Bsp. Apple)

### 4-Stufen Vorgehensmodell zum Aufbau eines Ökosystems



Quelle: TME AG Research, 2017

### Die Vorgehensweise in vier Phasen

Zur Entwicklung eines digitalen Ökosystems empfiehlt sich ein vierstufiges Vorgehen:

**Startphase:** Zu Beginn ist die Idee des Ökosystems zu entwickeln. Dabei stellen sich die Fragen nach Themenbereichen, die das Ökosystem abdecken soll, die möglichst viele Kunden ansprechen, und welche Zielgruppen vorrangig ausgewählt werden sollen. Die abgesteckten Themenbereiche sollten vorher unbedingt mit einer ausreichenden Anzahl von Kunden verprobt werden, um die Relevanz der Themen abzustecken. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass das digitale Ökosystem von Anfang an skalierungsfähig aufgebaut wird. Ebenso ist das gewünschte Image des Systems an dieser Stelle zu definieren. Denn dies hat Auswirkung auf die Auswahl der teilnehmenden Akteure und die ausgeprägte Imagebildung in der Expansionsphase.

Elementar für den Initiator ist, dass er bei der Entwicklung und dem späteren Lebenszyklus des Ökosystems immer die Leitung behält. Nur dann kann er die Richtung bestimmen und die größten Vorteile aus dem System ziehen.

**Expansionsphase:** Hier werden weitere, möglichst zahlreiche Unternehmen, an das Ökosystem angebunden. Dabei ist die Auswahl der Unternehmen maßgeblich für den Erfolg des Ökosystems. Zu empfehlen ist ein gesunder Mix aus etablierten Unternehmen und Startups.

Die etablierten Unternehmen helfen dem Ökosystem an Relevanz und Reichweite zu gewinnen. Allerdings werden diese Unternehmen dem System nicht beitreten, ohne eine Gegenleistung zu fordern. Banken können ihre Assets, wie zum Beispiel die Legitimation

des Kunden, die Bestätigung der Bonität des Kunden oder in bestimmten Fällen eine Bürgschaft anbieten, da sie diese Auskünfte aus bereits vorhandenen Datensätzen generieren können.

Die hohe Innovationskraft von Startups macht die Einbindung für Banken erstrebenswert. Ein Vorteil für die Startups ergibt sich daraus, dass sie dadurch in kurzer Zeit eine große Reichweite generieren können. Hierdurch können sie ein schnelles Wachstum und einen vergleichsweise hohen Umsatz generieren. Sie profitieren vom bestehenden Kundenstamm und der etablierten Marke, dem Branding der Bank.

Bei straffer, zielorientierter Führung durch den Initiator entsteht eine Wechselwirkung zwischen den Startups und den etablierten Unternehmen. Die etablierten Unternehmen helfen den Startups, Innovationen zur Marktreife zu führen und werden gleichzeitig von den Startups zu eigenen Innovationen angetrieben. Essentiell bei der Einbindung der zahlreichen Unternehmen ist ökosystemübergreifendes Service Design. Nur dann kann der Kunde eine lückenlose Customer Experience durchleben.

Unterstützt werden sollte die Expansion des Ökosystems durch eine umfangreiche Imagekampagne. Hier wird auf dem „Basisimage“ der einzelnen Player aufgesetzt. Dabei ist das in der Startphase definierte Image weiter aufzubauen und über das gesamte Ökosystem zu legen. Eine Gesamtstrategie ist zu entwickeln und diese über das System auszurollen.

**Leadershipphase:** In dieser Phase ist es wichtig, dass das Ökosystem eine ausreichend große Relevanz und Reichweite erreicht hat,

<sup>3</sup> Vgl. Deutscher Bankenverband, 2017

mit der es aktiv im Markt wahrgenommen wird. Die verschiedenen Player sollten soweit zusammengewachsen sein, dass sie konstruktiv zusammenarbeiten und gemeinsam neue Innovationen schaffen. Durch die enge Zusammenarbeit sind sie schneller in ihren Innovationszyklen und erarbeiten sich Schritt für Schritt die Vorherrschaft im besagten Bereich. Eine wichtige Aufgabe kommt hierbei dem Initiator zu. Er hat dafür zu sorgen, dass sich alle Player des Ökosystems gemeinsam in die gewünschte Richtung entwickeln. Je größer das System wird, desto mehr Führung benötigt es, um eine stringente Entwicklung zu gewährleisten. Ebenso ist eine ständige Überprüfung der Kundenperspektive essentiell. In jeder Entwicklungsphase sind die großen und entscheidenden Schritte mit Zielkunden zu verproben. Eine Möglichkeit ist, die strategische Ausrichtung des Ökosystems mit affinen Zielkunden gemeinsam zu erarbeiten. Denn eine Leadership-Stellung kann nur durch den starken und beständigen Kundensupport erreicht werden.

Um diese Vorherrschaft erhalten zu können, ist das Know-how im Ökosystem zu schützen. Dies kann durch zwei Strategien erfolgen.<sup>4</sup> Einerseits kann das Know-how des Ökosystems durch defensive Innovationen und Patente geschützt werden. Dies hat sich jedoch nur in wenigen Fällen als erfolgreich herausgestellt. Eine andere Möglichkeit, das Ökosystem zu schützen, ist den Innovationszyklus zu erhöhen. Schnell aufeinanderfolgende Innovationen, die durch die Gemeinschaft des Ökosystems geleistet werden können, bedingen allerdings hohe Vertriebs- und Marketingkosten. Diese hohen Kosten stellen eine natürliche Mobilitätsbarriere für Wettbewerber dar und sorgen für eine weitere Festigung der Vormachtstellung.

**Selbsterneuerungsphase:** Hierbei geht es darum, die Relevanz des digitalen Ökosystems zu erhalten und zu stärken. Eine Möglichkeit ist ein permanentes Trendradar. Das Ökosystem an den neuesten Trends auszurichten, macht es besonders interessant für die jüngeren Kunden. Es stärkt ihre Absicht, in dem Ökosystem zu verbleiben. Der immer kürzer werdende Innovationszyklus überrascht die Kunden mit neuen Produkten / Services und stillt Bedürfnisse, die der Kunde erst mit dem Produkt kennenlernt.

Grundsätzlich ist hierbei eine fortlaufende Kommunikation mit den Kunden wichtig, um die Wünsche der eigenen Zielgruppe als Leitlinie zur weiteren Entwicklung zu nutzen. Zudem ist eine außergewöhnliche Customer Experience entscheidend, die sich durch ein fundiertes Service Design erreichen lässt. Ziel sollte es sein, die Kundenbindung und das eigene Image zu stärken.

Kostensenkungspotenziale sind zu identifizieren und zu nutzen. Denkbar ist eine gebündelte Übernahme verschiedener Leistungen durch Mitglieder des Ökosystems (beispielsweise die Übernahme der Zahlungsabwicklung von Verkäufern bankfremder Produkte durch die Bank). Hierdurch können Produkte und Dienstleistungen günstiger angeboten werden, was die Attraktivität des Ökosystems weiter steigert.

Eine erfolgreiche Wettbewerbsstrategie wird zukünftig digitale Ökosysteme erforderlich machen. Durch weitreichende, kundenfokussierte Systeme ist eine Abgrenzung von den direkten Mitbewerbern möglich. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Wettbewerber kontinuierlich zu beobachten, um auf deren Innovationen zeitnah reagieren zu können. Ohne die ständige Selbsterneuerung wird das System an Relevanz verlieren.

**Offene Plattformen (API-Schnittstellen)**

Application Programming Interface ist eine offene Schnittstelle zwischen Programmen und Modulen. Hier können sich strategische Partner an die Systeme der Bank andocken und ihre Dienstleistungen oder Produkte anbieten. Über diese Schnittstellen bindet der Initiator eines Ökosystems nach und nach die neuen Unternehmen an.

**Dos and Don'ts beim Aufbau eines digitalen Ökosystems**



**DO**

- Entwicklung des Ökosystems im engen Kundendialog
- Intelligente Auswahl der Partnerunternehmen
- Starke Führungsrolle des Initiators im Ökosystem
- Service Design zur Gestaltung einer außergewöhnlichen Customer Experience



**DON'T**

- Langsame Entwicklung des Ökosystems
- Zulassen eines Know-how-Abflusses aus dem Ökosystem durch eine schwache Führung des Initiator
- Fehlender Fokus auf Gesamtimage des Ökosystems
- Kostensenkungspotenziale nicht realisieren

Quelle: TME AG Research, 2017

**Fazit**

Zwar ist die Errichtung digitaler Ökosysteme mit großem Arbeitsaufwand und Kosten verbunden. Gleichzeitig bringt sie jedoch erhebliche Wettbewerbsvorteile, Erlöspotenziale und Kundenbindung.

Zu erwarten ist, dass die Bildung von Ökosystemen im Bankenbereich sehr schnell zunehmen wird. Die Bank, die das Thema Ökosystem frühzeitig maßgeblich vorantreibt, wird den First Mover Advantage generieren und großen Erfolg damit haben. Beherzigt sie die genannten Hinweise, so wird sie als starke Führungspersönlichkeit (Initiator) großen Nutzen aus dem digitalen Ökosystem ziehen und mit Hilfe der Vorteile des Ökosystems zahlreiche Neukunden gewinnen und Mehrwert für ihre Bestandskunden schaffen. Denn wie William Gibson sagte „the future is already here – it's just not evenly distributed“.<sup>5</sup>

**Quellenangaben**

Bankenverband (2017) *Vertrauensindex* veröffentlicht auf: <https://bankenverband.de/newsroom/meinungsumfragen/vertrauensindex-banken/> [Zugriff am 05.10.2017]

Moore, James F. (2006) *Business Ecosystem and the view of the firm*, *The Antitrust Bulletin* Vol 51 No 1 / Spring 2006

Moore, James F. (1993) *Predators and Prey: a new ecology of competition*, *Harvard Business Review* Ausgabe Mai/Juni 1993

Porter, Michel E. (1999) *Wettbewerbsstrategien*, 10. Auflage, S. 234 ff

Spektrum.de (2017) *Lexikon der Biologie „Ökosystem“* veröffentlicht auf: <http://www.spektrum.de/lexikon/biologie/oekosystem/47498> [Zugriff am 05.10.2017]

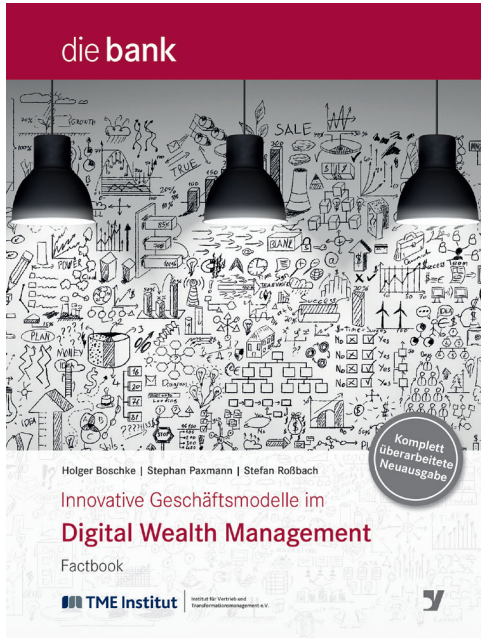
Statista (2017) *Digital Economy Compass* veröffentlicht auf: [https://static1.statista.com/download/pdf/Statista\\_Digital\\_Economy\\_Compass\\_2017.pdf](https://static1.statista.com/download/pdf/Statista_Digital_Economy_Compass_2017.pdf), Seite 41

William Gibson (2003), *The Economist*, 4. Dezember 2003

<sup>4</sup> Vgl. Porter, M.E., 1999

<sup>5</sup> Gibson, the Economist, 2003

# Weitere Leseempfehlung



## NEUAUSGABE TME Factbook 2017

Innovative Geschäftsmodelle im Digital Wealth Management

Autoren: Holger Boschke, Stephan Paxmann, Stefan Roßbach

### Wie Digitalisierung und FinTechs die Vermögensberatung revolutionieren

Mit immer neuen Angeboten wächst die Zahl der Neugründungen im Digital Wealth Management beständig weiter. Auch in Deutschland gibt es inzwischen eine Vielzahl von Anbietern in den Kategorien Research Tools, Online Brokerage, Social Communities, Robo Advisory und Crowdfunding, auch wenn viele dieser Angebote nach wie vor für Kunden bestimmt sind, die auf Beratung weitestgehend verzichten können. Persönliche Beratung wird jedoch auch zukünftig ein wichtiger und unverzichtbarer Bestandteil bei dem Thema Vermögensmanagement bleiben. Aber auch sie wird auf absehbare Zeit nicht ohne digitale Unterstützung auskommen, um effizienter, besser und nachhaltiger als bisher zu werden. Mit einem speziellen Fokus auf entsprechende B2B-Lösungen greift die komplett überarbeitete Neuausgabe dieses Factbooks diesen Aspekt mit auf und stellt mehr als 70 Geschäftsmodelle vor, die durch ihren Mehrwert für Kunden, ihren Innovationscharakter oder ihre Bedeutung für den Markt, eine Referenz für die weitere Entwicklung im Digital Wealth Management darstellen.

## TME AG

### Digital Banking

- Customer Experience Design
- Prototyping & App Development
- Digital Audit & Strategy u. w.

### Transformation Management

- Innovation Management
- Projekt- und Programm-Management
- HR Transformation u. w.

### Risk & Regulatory

- Risk & Regulatory Analytics
- Financial & Regulatory Reporting
- KPI & Management Reporting u. w.

[kontakt@tme.ag](mailto:kontakt@tme.ag) | [www.tme.ag](http://www.tme.ag)

## TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.

Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main  
[kontakt@tme-institut.de](mailto:kontakt@tme-institut.de)



APP „TME Institut“

Alle Publikationen der TME sind digital zum Download verfügbar. Erhältlich im App Store von Apple und Google.

## Autoren & Ansprechpartner

**STEFAN ROßBACH** ist Mitgründer der TME AG und verantwortet als Partner den Bereich Digital Banking. Er ist Vorstandsmitglied des TME Instituts für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.

[rossbach@tme.ag](mailto:rossbach@tme.ag)

**BENJAMIN BÜRKNER** ist Director Digital Banking bei der TME AG. Er berät Finanzdienstleister bei der Digitalen Transformation und ist insb. Experte für FinTechs und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

[buerkner@tme.ag](mailto:buerkner@tme.ag)

**JANA EBNER** ist Senior Consultant bei der TME AG. Sie ist Expertin im Bereich digitale Ökosysteme und Service Design. Mit ihrem regulatorischen Hintergrund ist sie ebenfalls im Bereich der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle tätig.

[ebner@tme.ag](mailto:ebner@tme.ag)