



KMU-Ökosysteme – wo eins plus eins drei ergibt

Wenn es heute um unternehmerische Erfolgsgeschichten geht, sind Airbnb, Amazon, Uber & Co. nicht weit entfernt. Mit ihren Plattformen und Ökosystemen haben es diese Organisationen geschafft, etablierte Märkte neu zu definieren und Branchenstrukturen aufzuweichen. Was im B2C-Bereich (z.B. Taxifahrt mit Uber) begann, schwappt nun immer mehr auf die B2B-Welt über.

■ Von Yannick Wyss

KMU-Ökosystem in der Schweiz

Auch in der Schweiz arbeiten zurzeit Techunternehmen wie beispielsweise Accounto an Buchhaltungsplattformen, um die sich mittelfristig KMU-Ökosysteme entwickeln sollen. Doch was ist ein KMU-Ökosystem, und weshalb sind diese für Treuhandunternehmen in Zukunft relevant? In diesem Beitrag erfahren Sie alles, was Sie als Treuhandunternehmen zu diesem Thema wissen müssen – ohne Silicon Valley Slang, versprochen.

Plattform und Ökosystem – der kleine, aber feine Unterschied

Ehe wir über KMU-Ökosysteme sprechen können, gilt es die Begriffe «Plattform» und «Ökosystem» voneinander abzugrenzen. Häufig fallen die Begrifflichkeiten in ein und denselben Atemzug, was deren Differenzierung zusätzlich erschwert. Besonders unter Plattformen können sich wohl viele Lesende etwas vorstellen. Von der Taxifahrt mit Uber über den Städtetrip mit Airbnb bis hin zum grossen Liebesglück mit Tinder laufen immer mehr Alltagsprozesse über sogenannte *digitale* Plattformen ab. Obschon Plattformen erst mit eBay, Google & Co. vermehrt in den Fokus rückten, setzt sich die Betriebswirtschaftslehre seit geraumer Zeit 90er-Jahre mit dem Plattform-Phänomen auseinander.

Laut Betriebsökonominnen und Betriebsökonom lässt sich eine Plattform als Ort bezeichnen, an dem mehrere Marktteilnehmende (z.B. Käufer/-innen und Verkäufer/-innen) aufeinandertreffen und gegebenenfalls Transaktionen abwickeln. Demnach stellte beispielsweise schon die gute alte Tageszeitung eine Plattform dar. Als Bindeglied vernetzt die Tageszeitung mehrere Marktseiten (u.a. Le-

serschaft und inserierende Firmen), woraus sich unterschiedliche Einnahmequellen (z.B. Verkauf Abonnements und Werbeflächen) ergeben.

Auch bei den digitalen Plattformen von Airbnb, Uber & Co. blieb die Kernfunktion unverändert. Die finanzstarken Start-ups bringen nach wie vor unterschiedliche Marktseiten (im Fall von Uber: Fahrgäste und Chauffeurinnen und Chauffeure) zusammen. Im Vergleich zu den analogen Plattformen wie Tageszeitungen oder Shoppingmalls finden die Vernetzung und Transaktionen heute aber **virtuell** statt. Zudem erfüllen die Techunternehmen das Nutzenversprechen gegenüber der Kundschaft (bei Uber z.B. Personentransport von A nach B) nicht mehr in Eigenregie, sondern vielmehr in einem **netzwerkartigen Verbund** von unabhängigen Stakeholdern. Nun sind wir beim Begriff «Ökosystem» angelangt.

Die Kraft der Natur – wie Airbnb & Co. die Konkurrenz stehen lässt

Bei einem natürlichen Ökosystem handelt es sich um einen Lebensraum, in dem unterschiedliche Organismen (z.B. Bäume, Moose und Sträucher oder Fische und Meerespflanzen) koexistieren und sich gegenseitig stärken. Um in diesen Ökosystemen zu bestehen, gilt die **Kollaboration** häufig als vielversprechendste Strategie. Im Jahr 1993 übertrug James F. Moore die natürlichen Wirkungsmechanismen auf die Ökonomie, wodurch der Betriebswirt bewährte Konzepte (z.B. Fünf-Kräfte-Modell von Porter) infrage stellte. Laut Moore lösen sich in einer zunehmend vernetzten Welt die Branchengrenzen auf, womit populäre Strategien nicht länger die gewünschten Resultate liefern (1993, S. 76). Damit Unternehmen unter diesen veränderten Marktbedingungen reüssieren können, müssen sich diese vermehrt als Teil eines Business-Ecosystems oder eben Ökosystems betrachten.

Die Grundidee eines betriebswirtschaftlichen Ökosystems und somit auch der Unterschied gegenüber einer «reinen» Plattform lässt sich beispielhaft an Airbnb aufzeigen (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1 zeigt, wie Airbnb über die eigene digitale Plattform mehrere Marktseiten (u.a. Gäste, Beherbergungsstätten und Dienstleistungsbetriebe) verknüpft und somit tiefe Transaktionskosten zwischen den einzelnen

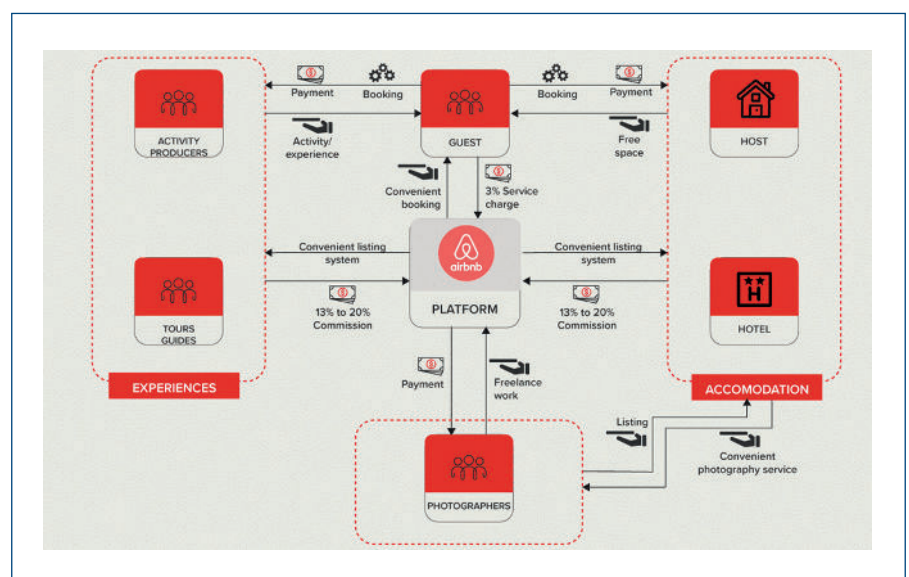


Abbildung 1: Das Ökosystem von Airbnb (GARYFOX, online)



Stakeholdern sicherstellt. Doch Airbnb ist heute weit mehr als eine Vermittlungsplattform. Dem Unternehmen gelang es, sowohl für Gäste als auch für Wohneigentümer/-innen integrative Services zu entwickeln.

Für die Eigentümerschaft einer Immobilie besteht zum Beispiel die Möglichkeit, den geeigneten Preis für das Objekt direkt in Airbnb zu berechnen, die Reinigung zu organisieren und die notwendigen Versicherungen abzuschliessen. Demgegenüber können Reisende nebst der Unterkunft sogleich auch die gewünschten Aktivitäten (z.B. Kultur- oder Naturerlebnisse) am Zielort via Airbnb buchen. So entstehen für alle Zielgruppen spezifische Gesamtlösungen, die sich aus unterschiedlichen Einzelteilen zusammensetzen. Kombiniert ergeben die Einzelteile mehr als deren Summe – eins plus eins ist somit nicht zwei, sondern eben drei. Damit hätten wir auch die Sache mit dem vermeintlichen Rechenfehler im Titel geklärt.

Das Spezielle an Airbnb ist: Das Unternehmen erbringt die **ganzheitlichen und integrativen Services nicht selbst**. Vielmehr spannt es ein **Netzwerk** aus unabhängigen Drittfirmen (ein Ökosystem) zusammen, um die Dienstleistungserbringung durchzuführen. Dabei haben die Drittunternehmen das eigene Geschäftsmodell auf Airbnb abgestimmt. Die Kunst für Airbnb besteht nun darin, die eingebrachten Ressourcen und Leistungen optimal zu bündeln und dadurch den grösstmöglichen Kundennutzen zu generieren.

Ökosystemen gehört die Zukunft – auch bei Administrationsdienstleistungen für KMU

Bis anhin klangen die Ausführungen zugegebenermassen theoretisch und auch noch ein wenig nach Silicon Valley – mea culpa! Sie brennen nun bestimmt darauf zu erfahren, welche Relevanz Ökosysteme für Ihr Treuhandunternehmen haben. Eine sehr hohe, wie sich immer mehr abzeichnet!

In den nächsten Jahren verlagert sich das wirtschaftliche Geschehen vermehrt in Ökosystemwelten, die sich um zwölf unterschiedliche Bedürfnisse bzw. Lebensbereiche (u.a. Bildung, Gesundheit, Mobilität und Wohnen) formieren.

Auch rund um die administrativen Aufgaben (u.a. Buchhaltung, Finanzen, HR und Marketing) von KMU-Inhaberinnen und -Inhabern sollen in den nächsten Jahren «KMU-Ökosysteme» entstehen. Laut Experteneinschätzungen dürfte sich das Umsatzpotenzial dieser Ökosysteme im Jahr 2025 auf 9,6 Billionen Dollar belaufen. Eine Geldsumme, die besonders Banken und Versicherungen auf den Plan ruft. Finanzinstitute versuchen deshalb vermehrt, eigene KMU-Ökosysteme zu installieren und dadurch neue Kundenschnittstellen (Berührungspunkte) zu schaffen. Dank der Ökosysteme sollen insbesondere die KMU von **digital vernetzten, preisgünstigen** und dennoch **personalisierten** Serviceleistungen profitieren. Abbildung 2 widerspiegelt sinnbildlich, worauf Finanzinstitute im Rahmen von KMU-Ökosystemen abzielen.

Ein Kleinunternehmen soll vom Bankkonto über die Buchhaltung bis hin zu den Personaldienstleistungen alles aus einer Hand beziehen können. Die daraus entstehenden Gesamtlösungen (preiswert und personalisiert) könnten speziell das Geschäftsmodell der Treuhandunternehmen in Bedrängnis bringen.

Bis anhin gelang es Treuhandunternehmen trotz der fortschreitenden Digitalisierung, zahlreiche Einnahmenquellen zu verteidigen. Zum Beispiel können Treuhänder/-innen noch hohe Stundenansätze für Routinetätigkeiten wie etwa Buchführungsarbeiten verrechnen. Dies bestätigt auch eine aktuelle Umfrage von Accounto und TREUHANDSUISSE, an der

sich rund 136 Treuhandprofis beteiligten. Im Rahmen der Studie gaben rund 56% an, ihren Umsatz nach wie vor überwiegend mit Buchführungsarbeiten zu generieren. KMU-Ökosysteme dürften den Treuhandunternehmen diese Einnahmen streitig machen. In Ökosystemen führen nämlich immer diejenigen Unternehmen eine Arbeit aus, welche diese am effektivsten und effizientesten erledigen können.

Speziell die Aufgaben rund um die Buchführung lassen sich in absehbarer Zeit mit der Maschine exakter, schneller und vor allem kostengünstiger abwickeln. Für Treuhandunternehmen stellt sich deshalb die Frage, welche Mehrwerte sie den KMU-Ökosystemen bieten können und wie diese sich optimal positionieren.

KMU-Ökosysteme – so etwas will doch niemand

Oftmals fällt der Tenor innerhalb der Treuhandbranche wie folgt aus: «*Meine Kundschaft will keine Ökosysteme. Die sind zufrieden, wie die Dinge sind.*» Dies mag zweifellos auf einen Teil der KMU-Kundschaft zutreffen. Richtet man aber den Blick in die Zukunft, sind tiefgreifende Veränderungen unaufhaltbar. Hierfür sprechen vor allem zwei Entwicklungen:

1. Veränderte Konsumpräferenzen

Amazon, Uber & Co. haben in den letzten Jahren das Konsumverhalten grundlegend verändert. Wenn etwas nicht benutzerfreundlich, digital vernetzt, personalisiert und schnell geht, kribbeln bei vielen schon die Finger. Als Konsumierende übertragen wir die gesamt-

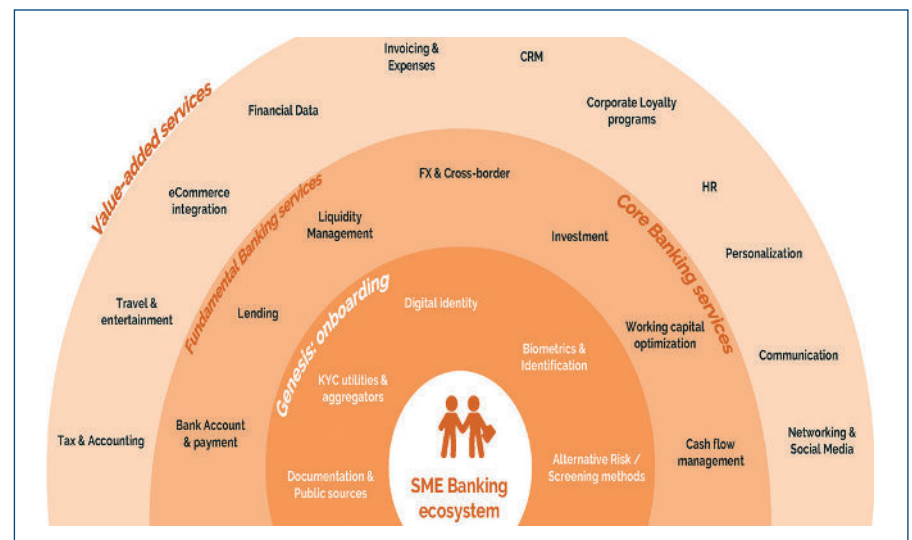


Abbildung 2: Ökosystem für KMU aus Bankenperspektive (Rico & Tated, 2019, online)



melten Erfahrungen aus der B2C-Welt immer häufiger auf die B2B-Welt, womit auch im Geschäftskontext die Kundenerwartungen rasant ansteigen.

Insbesondere die nächste Generation von Jungunternehmerinnen und Jungunternehmern gibt sich mit langen Wartezeiten und Standarddienstleistungen nicht mehr zufrieden. Für diese Generation muss alles **sofort** und vor allem **ohne Aufwand** verfügbar sein. Um dem Bedürfnis nach schnellen sowie preiswerten Services nachzukommen, führt auch für Treuhandunternehmen kein Weg an Ökosystemen vorbei. Denn der kleine Treuhandbetrieb ist bei dieser Marktdynamik schlicht nicht mehr in der Lage, die komplexen Kundenbedürfnisse selbstständig zu bedienen. Was passiert heute, wenn ein KMU den eigenen Abschluss am nächsten Tag in der Früh benötigt? Vermutlich findet eine Nachtschicht statt, um dem Anliegen nachzukommen. Doch wie sieht es aus, wenn plötzlich drei KMU einen Abschluss verlangen? Vermutlich eher schwierig. Nur dank des optimalen Zusammenspiels im KMU-Ökosystem lassen sich solche Dienstleistungsversprechen künftig erfüllen.



2. Digitale Vernetzung macht's möglich

Die Kundenbedürfnisse dürften immer mehr zu einer **One-App-Lösung** für all unsere Probleme führen. Was sich utopisch anhört, macht das Land der Mitte bereits vor. Der ursprüngliche Chat-Dienst «WeChat» baute sukzessive ein Ökosystem auf, über das heute mehr als eine Milliarde chinesische User den Alltag abwickelt. So lässt sich mit der App bargeldlos bezahlen, Musik streamen und sogleich ein Termin beim Arzt buchen. Ähnliche Strategien verfolgen auch westliche Techfirmen wie Amazon, Apple oder Facebook, wobei sich die Tendenz auch in der B2B-Welt beobachten lässt. Der User möchte nicht mehr eine separate App für die Buchhaltung, Bank und Versicherung. Vielmehr möchten moderne Konsumentinnen und Konsumenten alles aus einer einzelnen App erledigen können.

Um vernetzte Services und Gesamtlösungen anzubieten, greifen Unternehmen auf APIs (application programming interfaces) zurück. APIs lassen sich als Software-Codes bezeichnen, die ohne Benutzerinteraktionen Teile oder ganze Applikationen sowie Plattformen

miteinander verbinden. Um diese technische Umschreibung noch besser nachvollziehen zu können, bietet sich das Beispiel einer gewöhnlichen Hotelbuchung via Booking.com an. Wenn der potenzielle Gast nach einer Unterkunft in Lugano sucht, zeigt Booking.com automatisch die verfügbaren Zimmer auf Google Maps an. Diese Datenübertragung zwischen den zwei Applikationen (Booking.com und Google Maps) geschieht über eine standardisierte API-Schnittstelle.

Veränderte Kundenbedürfnisse treffen auf technologische Möglichkeiten. Beide Komponenten befeuern die Entstehung von Ökosystemen und verändern Märkte, was sich auch im KMU-Umfeld beobachten lässt. Accounto, Klara und Co. arbeiten alle daran, mithilfe von Ökosystemen die grösstmöglichen Mehrwerte für KMU herauszuholen.

Was bedeutet das jetzt für mich als Treuhandunternehmen?

Wir beginnen diesen letzten Absatz mit einem Schockmoment – vermutlich hat Ihr Treu-

handunternehmen bereits einen Platz im Ökosystem eingenommen. Wenn Sie zum Beispiel Ihre Mandate auf Plattformen wie Accounto oder Bexio betreuen, zählen Sie automatisch zum entsprechenden Ökosystem. Viele Treuhandbetriebe sind sich dem nicht bewusst und nehmen dadurch eine äusserst passive Rolle ein. Doch weshalb rutschen Treuhandunternehmen unbeabsichtigt in Ökosysteme hinein? Den Ausgangspunkt stellen die KMU dar, welche vermehrt digitale Serviceleistungen verlangen. Um das Mandat zu halten, beugen sich Treuhänderinnen und Treuhänder dem Druck und passen sich den Kundenbedürfnissen an. Aus der Kundenperspektive mag dies lobenswert erscheinen. Doch aus einem ökonomischen Betrachtungswinkel ergibt die Vorgehensweise kaum Sinn. Denn wer auf zu vielen Hochzeiten bzw. Ökosystemen tanzt, verliert den Fokus und kann keine Synergieeffekte erschliessen.

Seine eigene Rolle zu kennen und das Geschäftsmodell entsprechend anzupassen, ist für eine erfolgreiche sowie nachhaltige Partizipation unerlässlich.



HR, Lohn, Zeiterfassung und Spesen in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung für das Personalwesen

Abacus Foren
Software live erleben
jetzt anmelden
abacus.ch/foren



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Zeiterfassung



Spesenmanagement

Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personaldossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/personal

 **ABACUS**

Bevor Sie jetzt aber das eigene Treuhandunternehmen auf den Kopf stellen, beschäftigen Sie sich bitte vorab mit der Frage:

- Wie sieht mein Kundenstamm aktuell und in Zukunft aus?

Sich auf einzelne Zielgruppen zu konzentrieren, scheint in einem zunehmend komplexen Geschäftsumfeld unabdingbar. Auf Basis der definierten Kundensegmente lässt sich das passende Ökosystem auswählen und die damit verbundene Geschäftsmodellinnovation einleiten. Sollten Sie die eigene Geschäftstätigkeit kurzfristig einstellen, kann eine «Ich-unternehmen-nichts-Strategie» durchaus seine Berechtigung haben. Möchten Sie aber auch in Zukunft Kleinunternehmen betreuen, sollten Sie auf jeden Fall eine Strategie entwickeln.

Um die Strategie zu definieren, müssen Sie vor allem die eigene Rolle im KMU-Ökosystem kennen. Grundsätzlich können Sie bei Ökosystemen drei Rollen wahrnehmen:

Orchestrator:

- Verfügt von Natur aus über die Fähigkeiten, ein Ökosystem zu regulieren und zu stabilisieren (wie ein Jaguar im Dschungel),
- oftmals der Initiator eines Ökosystems,
- betreibt heute praktisch immer eine Plattform.

Provider:

- Richten das eigene Geschäftsmodell am Wertversprechen des Orchestrators aus,
- akzeptieren die Richtlinien und Spielregeln der Orchestratoren,
- kreieren direkt Mehrwerte für die Endkunden/den Endkunden.

Contributor:

- Halten sich im Hintergrund auf,
- erbringen keine direkten Leistungen für die Endkundschaft,
- akzeptieren die Richtlinien und Spielregeln der Orchestratoren.

Im KMU-Ökosystem nehmen Treuhandbüros eine äusserst zentrale Provider-Rolle ein. Treuhandfachkräfte stellen die erste Anlaufstelle dar, wenn es um die betriebswirtschaftlichen und finanziellen Anliegen der Kleinbetriebe geht.

Weder der Bank- noch der Versicherungsberater können diese bedeutende Rolle für sich beanspruchen. Als outgesourcte CFOs überwachen Treuhandprofis sämtliche Geschehnisse bei den betreuten Kleinunternehmen und schreiten bei Problemen proaktiv ein. Damit sich die Treuhandfachleute vollkommen auf die Funktion konzentrieren können, sind diese auf zahlreiche Kontributoren und deren Leistungen angewiesen. Zum einen benötigen Treuhandunternehmen gezielte Angebote, mit denen sie repetitive und zeitaufwendige Aufgaben (z.B. Buchführung oder Handelsregistermutationen) automatisieren können. Zum anderen bedarf es Serviceleistungen von spezialisierten Dienstleistungsbetrieben (z.B. Compliance), um allfällige Wissenslücken zu schliessen.

Als Orchestratoren fungieren die unterschiedlichen Buchhaltungs- bzw. Businessplattformen (z.B. Accounto), die den Treuhandunternehmen eine angemessene Infrastruktur zur Dienstleistungserbringung offerieren. Selbstverständlich geht die Ausübung der skizzierten Rolle nicht ohne strategische Veränderungen am Geschäftsmodell einher.

Fest steht: Mit der Buchführung als Kernversprechen können Treuhandunternehmen den KMU-Ökosystemen mittel- bis langfristig keine Mehrwerte liefern. Wer sich aber für eine Transformation entscheidet und sich optimal in ein Ökosystem einfügt, der setzt hinter die Rechnung «eins plus eins gleich drei» schon bald ein Häkchen.

HINWEIS

Dieser Artikel basiert auf den Erkenntnissen aus einer Masterarbeit. Detaillierte Einblicke in die Arbeit sowie eine Checkliste zum Thema können Sie hier abrufen:



LITERATURVERZEICHNIS

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. Harvard Business Review, 71(3), 75–86.



AUTOR

Yannick Wyss ist seit Januar 2020 als Head of Projects bei der Accounto AG tätig. Accounto AG ist die einzige voll automatisierte Buchhaltungsplattform, welche Schweizer Treuhandunternehmen vollständig von standardisierten Buchführungsarbeiten befreit. Der gelernte Kaufmann verfügt über einschlägige Berufserfahrung im Finanz- und Treuhandwesen sowie einen Masterabschluss in Betriebsökonomie der Hochschule Luzern.