

BUSINESS ÖKOSYSTEM DESIGN

Impressum

©2021 Verlag Franz Vahlen GmbH

Willhelmstr. 9, 80801 München

ISBN Deutschland Print-Buch: 978-3-8006-6336-1

ISBN Deutschland E-Book: 978-3-8006-6337-8

Lizenzausgabe für die Schweiz: Versus Verlag, Zürich 2021

ISBN Schweiz Print-Buch: 978-3-03909-305-2

ISBN Schweiz E-Book: 978-3-03909-805-7

Gestaltung und Satz: Verlag Franz Vahlen GmbH

Umschlaggestaltung und Visualisierung: Donika Palaj

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



www.vahlen.de

BUSINESS ÖKO SYSTEM DESIGN

EIN PARADIGMENWECHSEL
IN DER GESTALTUNG VON
GESCHÄFTSMODELLEN UND
WACHSTUM

MICHAEL LEWRICK

VISUALISIERUNG: DONIKA PALAJ

VERLAG FRANZ VAHLEN GMBH MÜNCHEN

PROBLEM TO GROWTH AND SCALE FRAMEWORK

1 Design Thinking

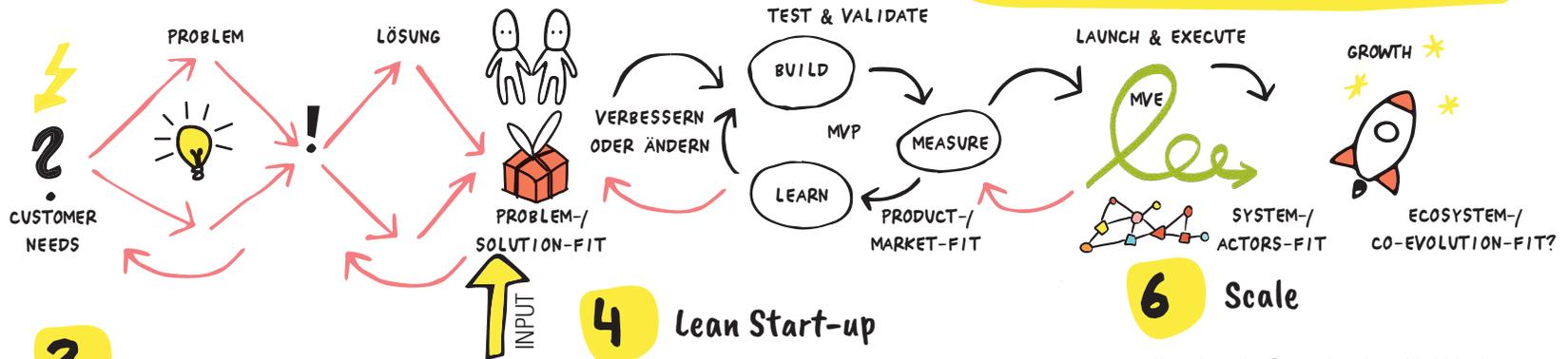
- Bestimme deine potenziellen Nutzer, Kunden und Stakeholder
- Erkenne mit Design Thinking die wahren Kundenbedürfnisse
- Finde gleichsam elegante wie einfache Lösungen
- Nutze Systems Thinking und Data Analytics

3 Co-Creation

- Binde weitere Kunden, Nutzer und Lead User ein
- Hol dir die nötige Hilfe von aussen
- Arbeite in Teams über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg
- Entwickle MVPs und baue Vertrauen zu Partnern und Kunden auf

5 Business Ökosystem Design & Agile Produkt- und Kundenentwicklung

- Verlagere deine Aktivitäten von der Problemlösung und Lösungsfindung auf das Finden des richtigen Geschäftsmodells mit Business Design
- Entwickle das Produkt und das Geschäftsmodell agil weiter, z.B. mit Methoden wie SCRUM
- Denke bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen in Varianten
- Betrachte multidimensional die Geschäftsmodelle von allen Akteuren im Ökosystem und erstelle ein MVE



2 Research

- Verstehe das Problem und die Situation ganzheitlich
- Nutze Marktforschungsinstrumente
- Validiere und ergänze deine Erkenntnisse

4 Lean Start-up

- Nutze den Lean Start-up-Ansatz, um mit wenig Kapital dein Angebot weiter zu entwickeln
- Strukturiere die Lösung schrittweise
- Verbessere und validiere mit schnellen Iterationen dein Geschäftsmodell
- Kläre mit Experimenten die grössten Unsicherheiten ab

6 Scale

- Bereite die Organisation für Wachstum und Skalierung vor
- Etabliere skalierbare Prozesse, Strukturen und Plattformen
- Überprüfe das Mindset und die Fähigkeiten in deiner Organisation und folge nicht einfach einem Blueprint
- Bring die gesamte Organisation einen Schritt nach vorne und gehe neue Wege

Business Ökosystem Design ist ein immer wichtiger werdender Baustein zwischen Identifikation von Kundenbedürfnissen, ersten Prototypen und der Skalierung von Lösungen.

Business Ökosystem Design hat sich als eigene Disziplin etabliert. Dieses Buch über angewandtes Business Design reflektiert den aktuellen Stand von Definitionen, Vorgehensmodellen und Methoden rund um die Gestaltung von Ökosystemen. Während „**Das Design Thinking Playbook**“ in den Gesamtkontext von der Problemstellung hin zu skalierbaren Lösungen einleitete und durch die Methoden im „**Das Design Thinking Toolkit**“ ergänzt wurde, so konzentriert sich „**Business Ökosystem Design**“ auf einen Paradigmenwechsel, der vielen Unternehmen die nächsten Jahre in Bezug auf Geschäftsmodelle, Wertströme und Wachstum bevorsteht.

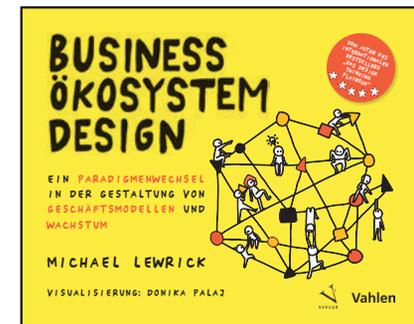
WWW.BUSINESS-ECOSYSTEM-DESIGN.COM



1-6

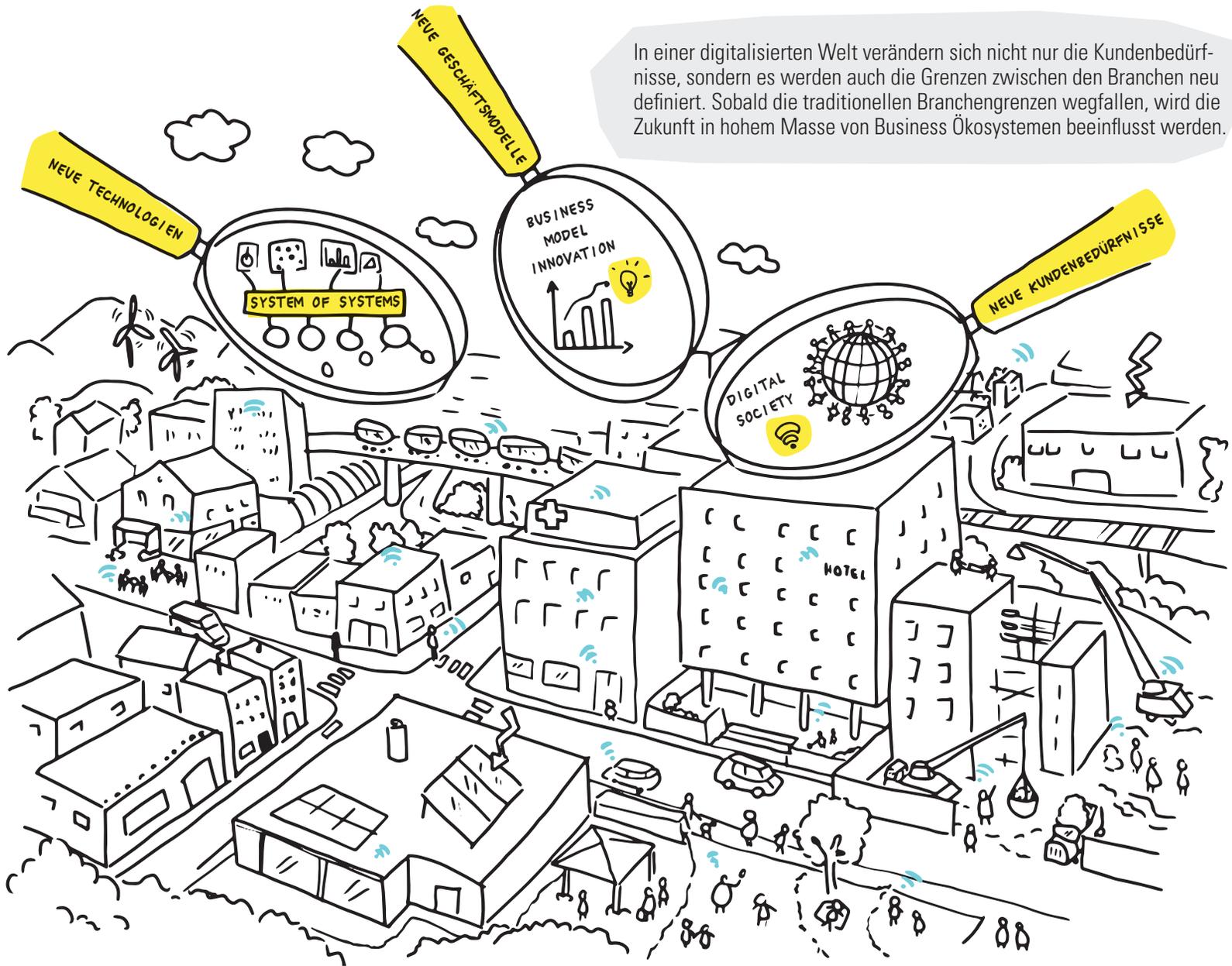


1-3



5

In einer digitalisierten Welt verändern sich nicht nur die Kundenbedürfnisse, sondern es werden auch die Grenzen zwischen den Branchen neu definiert. Sobald die traditionellen Branchengrenzen wegfallen, wird die Zukunft in hohem Masse von Business Ökosystemen beeinflusst werden.



Vorwort



PATRICK VAN DER PIJL

CEO Business Model Inc. und Bestseller-Autor von «Design A Better Business» und «Business Model Shifts»

Unter uns, den Business-Anwendern, hat sich schon lange Konsens darüber gebildet, dass erfolgreiche Unternehmen auf zwei Ebenen agieren: EXPLORE und EXPLOIT.

Während es den meisten Unternehmen leichtfällt, die bestehenden Fähigkeiten und Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln, ist es umso herausfordernder für Unternehmen, neue Marktflächen mit neuen Angeboten bis hin zu neuen Zielkunden zu erschliessen.

Eine Möglichkeit für EXPLORE besteht in der Initialisierung von Business Ökosystemen. In solchen Systemen arbeiten verschiedene Unternehmen über die bislang bekannten Branchengrenzen hinweg zusammen. Das gemeinsame Ziel der Akteure in einem Business Ökosystem ist, dem Kunden ein einzigartiges Wertversprechen zu bieten.

Die Strukturen in solchen Ökosystemen sind dynamisch und jeder Akteur ist angehalten, sich und das System ständig weiterzuentwickeln. Basis für ein Business Ökosystem sind die Kundenbedürfnisse, eine überzeugende Value Proposition und durchdachte Geschäftsmodelle, die es erlauben, das System exponentiell wachsen zu lassen. Neue Enabler-Technologien ermöglichen die Umsetzung solcher Systeme.

Elemente zur Ausarbeitung eines Wertversprechens sind aus dem Value Proposition Design bestens bekannt. Wobei für die Validierungen von Prototypen, Minimum Viable Products & Ecosystems für den späteren Erfolg entscheidend sind. Zudem braucht es ein Shift hin zu neuen Geschäftsmodellen, die auf „create, deliver & capture value“ ausgerichtet sind.

Michael Lewrick schlägt mit „Business Ökosystem Design“ die Brücke zwischen dem Product-/Market-Fit und dem System-/Actors-Fit in der Initialisierung und Orchestrierung von Ökosystemen.

Dieses Buch hat aus meiner Sicht vier entscheidende Merkmale, die es besonders für Anwender zu einem unverzichtbaren Begleiter macht:

- Einführung in die Grundlagen von Business Ökosystem Design
- Beschreibung eines Vorgehensmodells zur Gestaltung, Umsetzung und Implementierung von Ökosystemen
- Vorstellung der wichtigsten Design Methoden und Tools
- Beschreibung von Initiativen und Unternehmensbeispielen, die bewusst in Business Ökosystemen denken

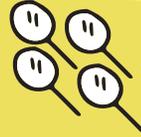
Die Fähigkeit, Business Ökosysteme zu gestalten, wird zu einer der Schlüsselfähigkeiten für Unternehmen im nächsten Jahrzehnt. Dieses Buch ist wegweisend für einen Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Wachstum, Innovation und neuen Geschäftsmodellen.

Ich wünsche euch ein gutes Gelingen und viel Erfolg bei der Anwendung von Business Ökosystem Design!

Patrick

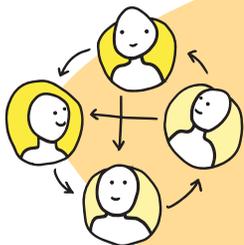
Anwendung von variierenden „Design Lenses“

- Nutze die jeweils passende Design Lens abhängig vom Startpunkt der Überlegungen zum Business Ökosystem.
- Fokussiere in einer frühen Phase auf die Kundenbedürfnisse und die relevanten Erfahrungen und Funktionen.
- Validiere die Lösung mit einem MVP und nutze die Value Proposition als Einstieg in die Ökosystem-Überlegungen.
- Gestalte das Business Ökosystem über mehrere Loops und bereite die Organisation für exponentielles Wachstum vor.



Nutzung von Momentum im Markt und Geschwindigkeit

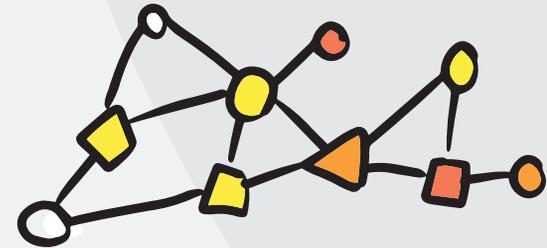
- New Ways of Working: Wende agile Arbeitsweisen an.
- Arbeite mit kurzen Design-Zyklen, Prototypen und Iterationen.
- Mache „Fail fast“ im Design von MVPs und MVEs zum Grundsatz.



Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams

- Transformiere die Organisation hin zu einer kooperationsorientierten Kultur.
- Sei offen für Co-Creation-Ansätze, Leverage von vorhandenen Assets und Fähigkeiten.
- Nutze je nach Situation die Design Thinking und Systems Thinking Fähigkeiten der Teams.

BUSINESS ECOSYSTEM DESIGN MINDSET



Die Kunst des Loslassens von bestehenden Strukturen

- Nimm andere Akteure im Ökosystem als Partner auf Augenhöhe wahr, die ein Teil in der Erbringung eines einzigartigen Wertangebots für die gemeinsamen Kunden sind.
- Denke in Value Streams statt in Risiken.
- Verändere die Perspektive von „ja, aber“ zu „ja!....und“.



NEW MINDSET.
NEW PARADIGM.
BETTER SOLUTION.

WWW.BUSINESS-ECOSYSTEM-DESIGN.COM

Verdoppelung des Herzschlags

- Mache es zum Grundsatz, dass zu tun wichtiger ist, als nur darüber zu sprechen.
- Teile erste Ergebnisse, auch wenn diese noch nicht final sind, mit den potenziellen Akteuren im Ökosystem.
- Fokussiere jeweils auf die „Minimum Viability“ im Produkt- und Ökosystem.



Auswahl von zukunftsorientierten Teamplayern, Organisationen und Unternehmen

- Arbeite mit Menschen über die Unternehmensgrenzen hinweg zusammen, die lernwillig und optimistisch sind.
- Lerne über die T-Profile der Menschen in deiner eigenen und den anderen Organisationen.
- Sei bereit, Fehler zu akzeptieren und jedes Scheitern als Möglichkeit für Reflexion und Lernen anzuerkennen.



Wie du am meisten aus dem Buch rausholst

Die folgenden Elemente erleichtern die Orientierung im Buch:

Übung



Dieses Buch hat eine kleine Übung, um das Vorgehen und die Prinzipien im Business Ökosystem Design besser zu verstehen.

Beispiel



Hier werden Beispiele von Unternehmen und Ökosystem-Initiativen beschrieben und vorgestellt.

Tool



Verschiedene bekannte und neue Methoden, Tools und Vorgehensmodelle werden vorgestellt. Eine Übersicht mit allen Tools, Methoden und Frameworks befindet sich im Buchumschlag.

Auf den
Punkt
gebracht



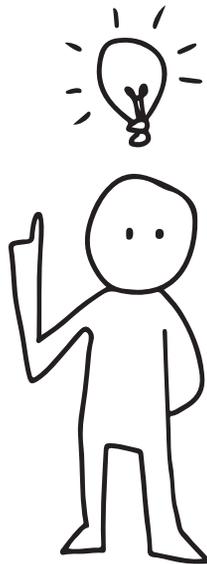
Am Ende von logischen Abschnitten werden die Inhalte reflektiert und kurz zusammengefasst.

Template
Download



Ausgewählte Tools zur Gestaltung und Dokumentation von Business Ökosystem Initiativen stehen als PDF Template zum Download zur Verfügung. Premium Templates sind im Online Shop verfügbar:

www.dt-toolbook.com/shop



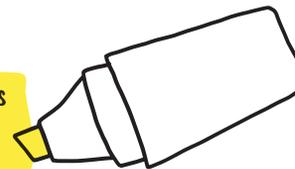
Das Zeitalter des starren Management-Frameworks ist seit der Jahrtausendwende passé und deshalb bitte auch die Vorgehensmodelle in diesem Buch an die jeweilige Situation anpassen.

Besonders in komplexen Vorhaben, wie der Gestaltung von Business Ökosystemen, gibt es unzählige Parameter, die Sprünge, Abkürzungen oder andere Wege zulassen.

Für alle diejenigen, die mit den neuen agilen Werkzeugen arbeiten, das Design Thinking bis auf die Knochen verinnerlicht haben, wird an dieser Stelle nichts Neues erzählt. Jedoch erlebe ich in der Praxis immer wieder, wie Empfehlungen aus Handlungsanweisungen akribisch wie die Anleitung aus einem Kochbuch genutzt werden, um an das Ziel zu kommen.

Viel wichtiger ist jedoch, ein gutes Gefühl für die Kundenbedürfnisse zu erlangen und zu erkennen, welche Akteure in einem Business Ökosystem zur gewünschten Value Proposition passen und auf welchem Weg Co-Creation zum Erfolg führt. Alle Methoden, Tools und Vorgehensmodelle sind Mittel zum Zweck. Sie geben dem Business Ökosystem Design Team den Rahmen und zeigen, wo die Teams im Prozess stehen, sodass sie mit unterschiedlichen Akteuren schnell eine gute und zielgerichtete Basis der Zusammenarbeit finden können.

Es kann nicht oft genug darauf hingewiesen werden, dass die jeweils vorgestellten Werkzeuge, Methoden und Vorgehensmodelle an die jeweilige Situation anzupassen sind.



Inhalt

Einleitend wird auf den Begriff „Business Ökosystem“ eingegangen und erklärt, was darunter zu verstehen ist. Unter der Prämisse, den Aufbau oder die Partizipation an einem Ökosystem als strategische Option zu sehen, zeigt dieses Buch auf, wie auf der Basis von Kundenproblemen und -bedürfnissen die Grundlagen für erste Lösungen in Form von Prototypen erarbeitet werden können, die dann im Rahmen des Lean Start-up-Ansatzes validiert werden. Das eigentliche Design des Ökosystems basiert auf einer validierten Value Proposition, bevor auf die Methoden und Tools zur Skalierung solcher Systeme eingegangen wird. Dieses Buch hat das Ziel, die Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren in einem System mit einfach verständlichen Frameworks, Tools und Prinzipien zu unterstützen und zugleich Bewusstsein für das Denken in Business Ökosystemen zu schaffen.

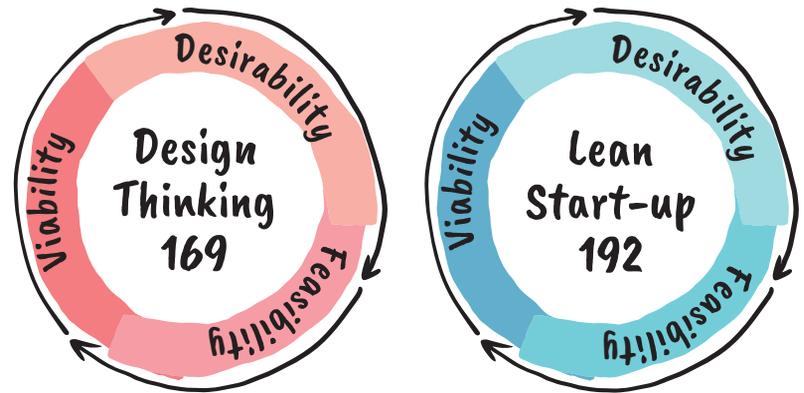
Vorwort	7
Motivation für dieses Buch	14
Ökosystem Mindshifts	20
Einführung Ökosystem-Play	30
Ökosystem Definition	47
Übung: Starte, in Ökosystemen zu denken. Jetzt!	72

Ökosystem-Strategie 88

Strategische Optionen	90
Strategie Dokumentation	94
Ecosystem Strategy Canvas	96
Where to play?	100
How to win and configure?	113
Ökosystem-Leadership	139
New Ways of Working	149

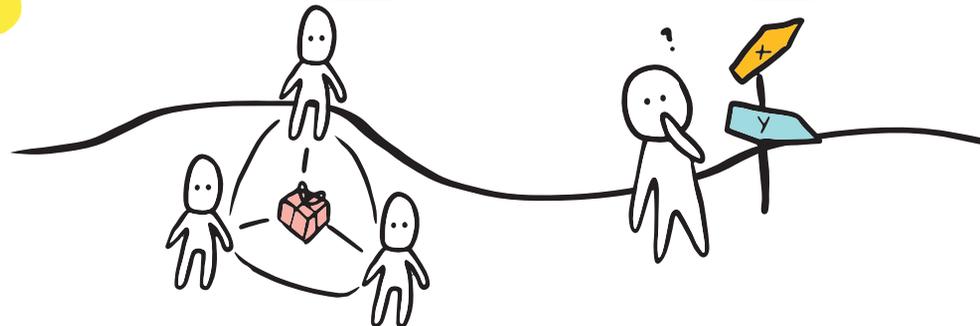
Design Lenses Toolbox 156

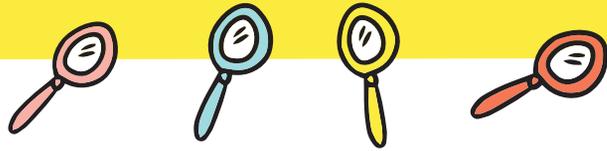
Projektphasen und Planungshorizonte	158
Typische Verläufe von Ökosystem-Initiativen	160
Simplified „Problem Scale & Growth Framework“	162



Intro Design Thinking	172
Key Questions	173
Design Thinking Canvas	174
Tools & Methoden	176

Intro Lean Start-up	194
Key Questions	195
Lean Start-up Canvas	196
Tools & Methoden	198

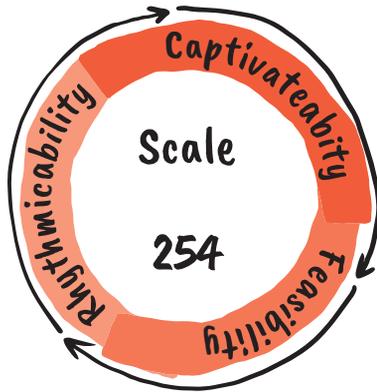




Reflexion Ökosystem Design 272

Ökosystem-Beispiele 282

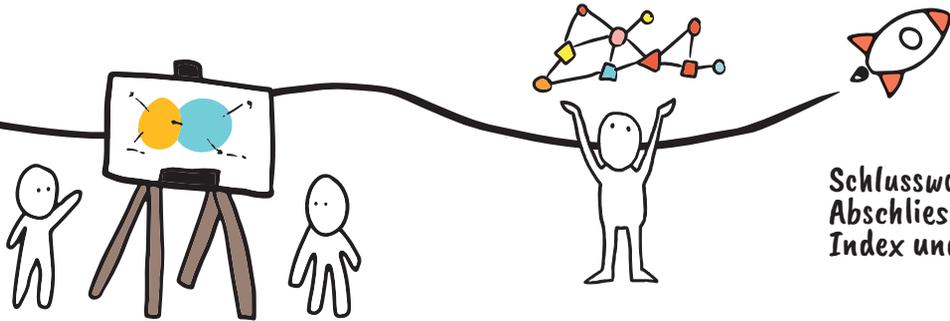
Aktuelle Beispiele weltweit 284



Vorgehensmodell	214
Intro Ecosystem Design	230
Key Questions	231
Ecosystem Design Canvas	232
Tools & Methoden	233

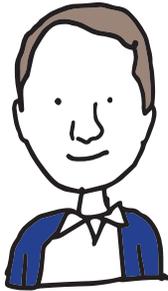
Intro Scale	256
Key Questions	257
Growth & Scale Canvas	258
Tools & Methoden	260

Tencent	286	YourNow	300
Alibaba	289	Huject	301
Ping An	293	Green Class	302
DBS Bank	294	Klara	303
Amazon	296	Cardossier	304
WeWork	299		



Schlusswort	306
Abschliessende Worte	312
Index und Quellen	314

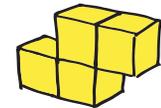
Motivation für dieses Buch



Michael Lewrick, PhD, hat sich in den letzten Jahren sehr intensiv mit dem Mindset auseinandergesetzt, das uns befähigt, verschiedene Arten von Problemstellungen zu lösen. Er ist unter anderem Autor des internationalen Bestsellers „Das Design Thinking Toolkit“ und „Das Design Thinking Playbook“, in dem er die achtsame Transformation von Menschen, Teams und Organisationen beschreibt. Er arbeitet intensiv mit Universitäten und Unternehmen zusammen und setzt die Selbstwirksamkeit von Menschen in persön-

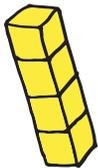
lichen und organisatorischen Veränderungsvorhaben in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten. In den letzten Jahren hat er seinen Werkzeugkasten zur Gestaltung von Business Ökosystemen erweitert. Als international anerkannter Experte auf dem Gebiet der Digitalen Transformation und des Managements von Innovationen haben zahlreiche Unternehmen mit seiner Hilfe Ökosystem-Strategien entwickelt, geschärft oder skaliert.

Kernaussagen



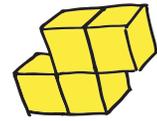
Das Design und die Partizipation in Business Ökosystemen eröffnet **neue Wachstumschancen**, die es Unternehmen ermöglichen, **viel bedeutungsvoller für Kunden zu werden**.

Um die wirklichen **Kundenprobleme** über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg **zu lösen**, bedarf es der **Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren** in einem System.



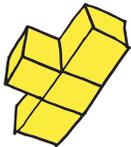
Ökosysteme mit einer **hohen Kapitalmarktrendite** setzen hauptsächlich auf den **Ausbau von Geist- und Ökosystem-Kapital**, das sich vornehmlich aus den **Strukturen und Verbindungen** zu den jeweiligen Akteuren monetarisiert.

Das Wort Ökosystem war **ursprünglich** auf die **Welt der Wissenschaft** beschränkt und bezog sich auf eine **biologische Gemeinschaft** interagierender Organismen und ihrer physikalischen Umwelt. **Seit den 90er-Jahren** wird es allgemeiner verwendet und bedeutet **ein komplexes Netzwerk oder ein miteinander verbundenes System**.



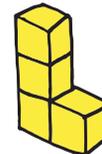
Interaktionen in einem Ökosystem sind **zahlreich, vielfältig und mehrdimensional** und betreffen etablierte Unternehmen, Start-ups, Investoren, Serviceprovider, Technologieanbieter, Datenbroker, Zahlungssysteme, Universitäten bis hin zu Regierungsbehörden und vielen anderen.

Um in Ökosystemen erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre **traditionellen Rollen und Geschäftsmodelle überdenken** und **Marktopportunitäten** in der Zusammenarbeit **mit Akteuren anderer Branchen prüfen**.



Besonders **Entscheidungsträger** müssen verstehen, **welche Fähigkeiten** es braucht, um **Ökosysteme zu gestalten**, neue **Wertströme zu realisieren** und die Risiken zu bewerten.

Business Ökosysteme erschaffen sich **nicht von selbst**. Die Akteure eines solchen Systems verbinden sich **nicht automatisch** und fangen einfach an, **radikal zusammenzuarbeiten**. In der Realität muss **genau verstanden werden**, wer **potenzielle Ökosystem-Partner** sind, welche **Rollen** sie einnehmen, welche **Fähigkeiten** sie einbringen und wie mit einer potenziellen **Co-Competition** umgegangen wird.

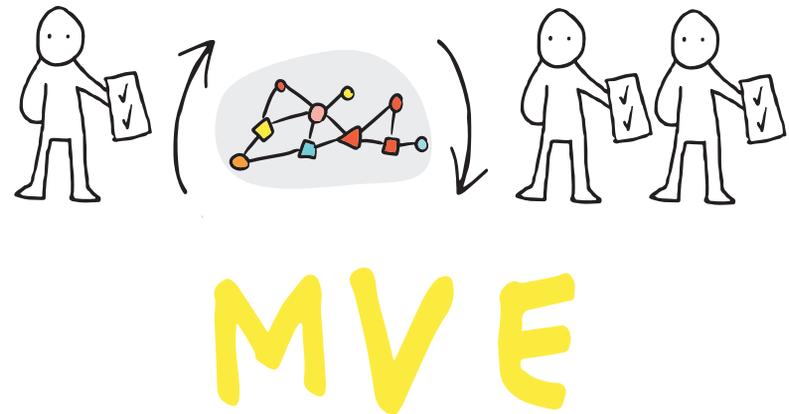


Warum die Fähigkeit, in Business Ökosystemen zu denken, zunehmend wichtiger wird

Das Zeitalter der Business Ökosysteme erweitert die traditionelle Sichtweise auf Geschäftsmodelle und Wachstum. Bis 2030 werden mehr als 30% der weltweiten Umsätze in Business Ökosystemen erwirtschaftet werden. Besonders Asien hat das Potenzial, mit einer hohen Affinität zu digitalen Geschäftsmodellen hier eine Vorreiterrolle einzunehmen. Verschiedene Studien zeigen, dass sich neben den bereits bekannten Super-Plattformen neue Ökosysteme formieren, die massgeblich hierzu beitragen. Weltweit werden wohl 15–20 dominante Business Ökosysteme den Takt vorgeben. Zudem ist heute schon zu beobachten, dass Business Ökosystem Design vor allem bei den am stärksten wachsenden Firmen im S&P 500 eine hohe Relevanz hat. Hierzu zählen Alphabet, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft, Alibaba und Tencent. Zudem werden sich zahlreiche nationale und lokale Ökosysteme formieren, um in Nischen oder in bestimmten Regionen dem Kunden ein einmaliges Wertversprechen bereitzustellen.

Die in diesem Buch vorgestellten Modelle, Vorgehensweisen und Mindsets sind aus meiner Arbeit und Research in den letzten zwei Jahrzehnten entstanden. Ich hatte das Privileg, mich intensiv mit dem Management von Innovationen und Technologie, der Dynamik von High-Tech-Clustern und der Gestaltung von Business Ökosystemen auseinanderzusetzen. Insbesondere konnte ich tiefe Einblicke in Sourcing-Initiativen erlangen, die Evolution von Daten Ökosystemen beobachten und Initiativen begleiten, die durch neue Schlüsseltechnologie und dezentrale Ökosysteme neue Dimensionen der End-to-end-Automatisierung erreichten.

In meiner täglichen Arbeit als Experte für die Lösung von komplexen Problemen lebe ich bewusst das Design Thinking Mindset. Es gibt mir als Business- und Ökosystem-Designer eine etablierte Denkhaltung an die Hand, die mir hilft, ausgehend von den Bedürfnissen der Kunden komplexe Probleme zu lösen. Da Business Ökosysteme meist sehr komplex sind, nutze ich zudem Systems Thinking, um Teilbereiche zu gestalten und durch den Minimum Viable Ecosystem (MVE) -Ansatz das Risiko im Griff zu behalten. Diese Denkhaltung und Form der Validierung ist vielen aus der Lean Start-up Welt und der damit verbundenen Realisierung von Minimum Viable Products (MVPs) bestens bekannt.





Somit bilden Design Thinking, Systems Thinking und die Lean Start-up Methodologie das Fundament für Business Ökosystem Design in diesem Buch. Das Vorgehensmodell zur Gestaltung von Business Ökosystemen konnte ich in zahlreichen Initiativen anwenden und iterativ verbessern. Insbesondere in meinen Tätigkeiten als Chief Innovation Officer, später als Leiter der Innovation Labs bei einer der BIG-4 und meiner aktuellen Advisory-Tätigkeit ist die Anwendung von Business Ökosystem Design einer der zentralen Ansätze für eine branchenübergreifende Transformation bei Kunden im Banken-, Versicherungs-, Pharma-, Technologie- und Industriesektor. Viele davon haben die Ambition, ein Ökosystem zu gestalten, zu initialisieren oder zu orchestrieren. Zudem habe ich Kontakt zu unzähligen Akteuren, die den Anspruch haben, eine neue Marktrolle in bestehenden Systemen einzunehmen oder ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, um über kurz oder lang ein relevanter Akteur in einem Business Ökosystem zu werden.

Das in diesem Buch vorgestellte Vorgehensmodell zur Gestaltung von Business Ökosystemen hilft vor allem den beteiligten Teammitgliedern einer Ökosystem-Initiative und den jeweiligen Akteuren im System, eine Orientierung zu erhalten. Es gibt zudem Hinweise, welche Aspekte in der Bearbeitung beleuchtet werden sollen und welche Faktoren zum Erfolg führen. Zudem soll das Buch Bewusstsein schaffen, dass solche Systeme dynamische Gebilde sind, die sich ständig weiterentwickeln. Deshalb braucht es in Bezug auf die Fähigkeiten, Markttrollen und Wertversprechen eine ständige Reflexion und Justierung, um Wertschöpfung für das eigene Unternehmen und die anderen Akteure im System sicherzustellen.

Der beschriebene Ansatz zur Gestaltung eines Business Ökosystems ist kein starres Framework. Die Tiefe und Breite der Anwendung ist für jede Initiative anders und entsprechend darauf anzupassen. Deshalb empfiehlt es sich bei komplexen Vorhaben, einen geübten „Business Ökosystem Facilitator“ miteinzubeziehen, der das Vorhaben koordiniert, die nötige Methodenkompetenz besitzt und die Moderation mit den jeweiligen Akteuren im System sicherstellt.

Ich freue mich über Feedback zur Anwendung von Business Ökosystem Design und wünsche viel Erfolg bei der Erkundung neuer Zusammenarbeitsformen, Wertströme, Geschäftsmodelle, Markttrollen und beim Aufbau von passenden Fähigkeiten.

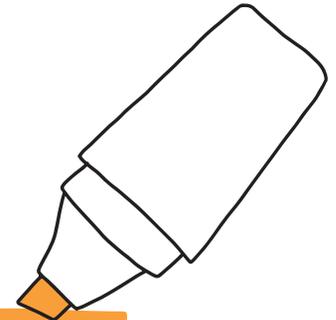
Michael Lewrick



Ich freue mich über direktes Feedback zum Buch und über einen Austausch zur Gestaltung von Business Ökosystemen.

www.linkedin.com/in/michael-lewrick

Auf den
Punkt
gebracht !



Business Ökosystem Design ist die Realisierung von **neuen, einzigartigen Angeboten** für Kunden, die von verschiedenen **Akteuren in einem System, dem Kunden bereitgestellt werden.**

NUTZUNG VON VARIIERENDEN DENKZUSTÄNDEN...

die es ermöglichen, Design Thinking und Systems Thinking zu kombinieren, um von einer Problemstellung über ein MVP/ MVE skalierbare Angebote zu erhalten.

ANWENDUNG VON EINEM „DESIGN“ -MINDSET...

das forciert in Iterationen und mit Experimenten zu arbeiten und die Funktion und die Erfahrung für den Kunden ins Zentrum stellt.

BISLANG UNBEKANNTE MARKTOPPORTUNITÄTEN

ADRESSIEREN... die aufgrund von Kundenbedürfnissen erkundet werden und mit anderen Akteuren im Rahmen von Co-Creation entwickelt werden.

AMBITION ZUR REALISIERUNG EINER „BLACK OCEAN

STRATEGY“ ... die Akteuren im System die besten Rahmenbedingungen für die Realisierung der Value Proposition gibt und es konkurrierenden Angeboten schwer macht, im Wettbewerb zu bleiben.

ÖKOSYSTEM THINKING MINDSHIFTS



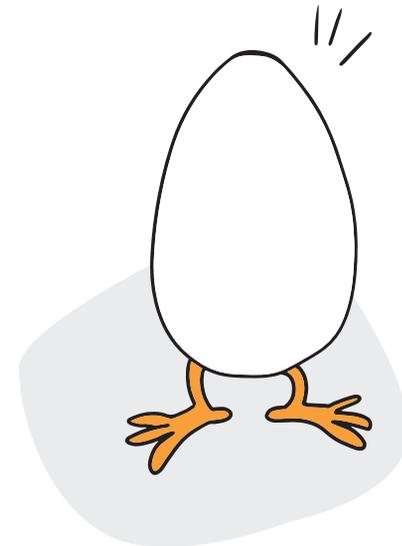
Paradigmenwechsel:

Die 10 Shifts für den schnellen Einstieg ins Thema

Business Ökosystem Design basiert auf einem Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Geschäftsmodellen und Wachstum. Hierfür sind zehn Mindshifts essenziell, die zugleich die Basis für dieses Buch und das Design von erfolgreichen Business Ökosystemen darstellen.

Unternehmen, die bereits im Rahmen der digitalen Transformation grössere Veränderungsprozesse durchlaufen haben, sind hier in vielen Fällen bereits besser aufgestellt, da sie den ein oder anderen Mindshift schon vollzogen haben. Dennoch ist in der Praxis oft zu beobachten, dass dedizierte Teams für Strategie oder Ökosystem Design immer wieder in alte Denkhaltungen zurückfallen. Besonders ist dies beim Startpunkt der Überlegungen zu einem Business Ökosystem zu erkennen. Leider wird allzu oft das eigene Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen in das Zentrum der Überlegungen gestellt und nicht der Kunde mit seinen heutigen und zukünftigen Bedürfnissen (**Mindshift #1**). Im schlimmsten Fall ist der Kunde dann nur noch ein Akteur von vielen im System, wobei er doch im Zentrum stehen sollte. Ähnlich verhält es sich mit der Erarbeitung von ersten Lösungen und Prototypen von Ökosystemen. Das Design von Prototypen, MVPs und MVEs ist ein iterativer Prozess. Dieser hat das Ziel, zum einen eine Validierung des MVP von den potenziellen Kunden zu erhalten. Zum anderen soll der MVE und die damit verbundene Value Proposition von den potenziellen Akteuren im System mit geringen Aufwänden validiert werden. Das iterative Vorgehen erlaubt es im Gegensatz zum linearen Vorgehen, die jeweiligen Prototypen sukzessive zu verbessern, zu verwerfen oder weiterzuentwickeln (**Mindshift #2**). Im Design von Business Ökosystemen richtet sich der Blick zudem sehr stark auf die anderen Akteure und ihre Stärken. Klassische Analysen helfen hierbei nur bedingt, da es nicht darum geht, mehr über den Wettbewerb zu erfahren, sondern im besten Fall eine Symbiose zwischen den Akteuren zu realisieren. Die gemeinsame Arbeit von verschiedenen Akteuren am

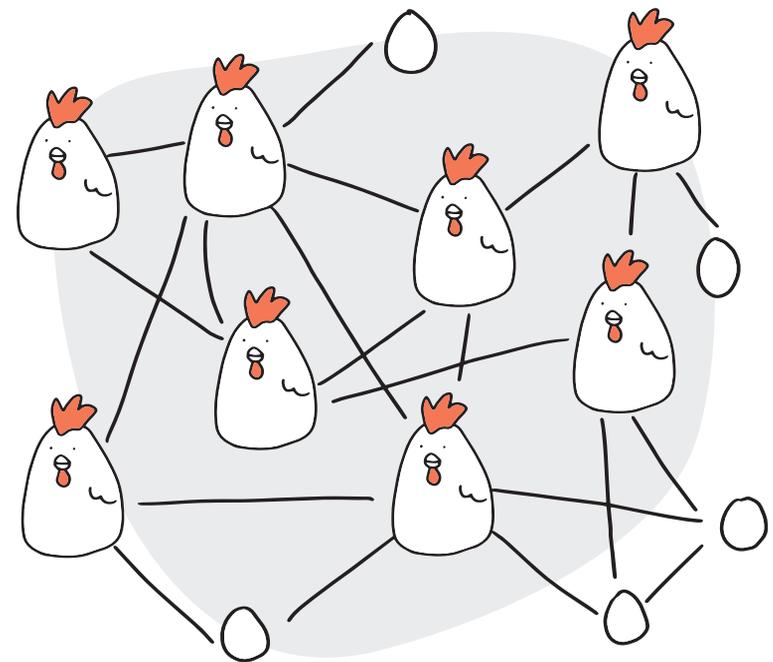
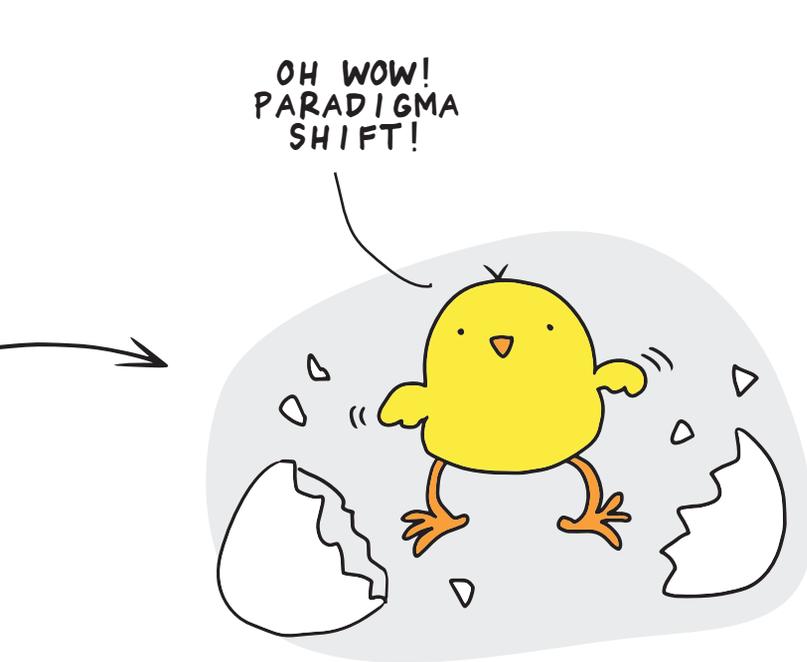
System ist der Nährboden für die Realisierung von einzigartigen Wertversprechen und Innovation (**Mindshift #3**). Da Business Ökosysteme einer unvermeidlichen Dynamik ausgesetzt sind und sich die Akteure im System ständig miteinander weiterentwickeln, ist Koevolution zusammen mit anderen Unternehmen ein natürlicher Prozess. Wer weiter in Silos denkt und an bestehenden Strukturen festhält, wird über kurz oder lang nicht erfolgreich sein (**Mindshift #4**). Während sich Unternehmen bislang auf ihre eigenen Kernkompetenzen und Fähigkeiten konzentriert haben, um ein Wertversprechen in den Markt zu tragen, so ist es in der Realisierung von Business Ökosystemen notwendig, sich von einer Betrachtung der einzelnen Elemente zu lösen, um mit den konsolidierten Fähigkeiten und Kompetenzen im System ein einzigartiges Wertversprechen zu generieren (**Mindshift #5**).



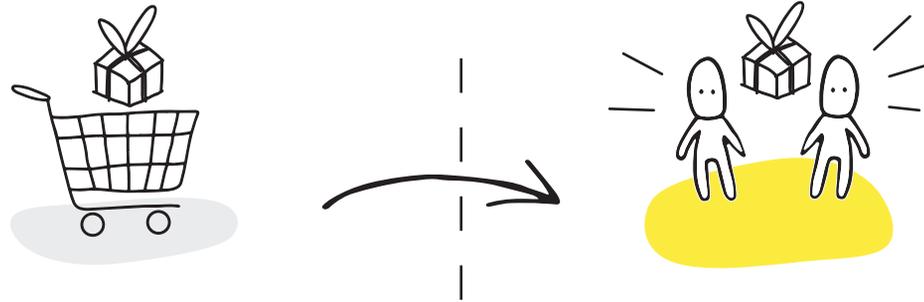
Zudem muss akzeptiert werden, dass Netzwerkstrukturen eine gewisse Komplexität besitzen, und zugleich muss Verständnis für den Kunden aufgebracht werden, der über die für ihn passenden Kanäle bedient werden möchte. Statt die Interaktionen zu entkoppeln, braucht es im Business Ökosystem Design ein Mindset des vernetzten Denkens (**Mindshift #6**). In diesem Zusammenhang müssen Initiatoren von Business Ökosystemen die Wertströme und Beziehungen der Netzwerkstrukturen verstehen. Also eine Veränderung der Betrachtung von isolierten Finanzströmen zu Beziehungen und Wertströmen in Systemen (**Mindshift #7**). Hierfür braucht es einen anderen Umgang mit den jeweiligen Geschäftsmodellen. Anstelle der Betrachtung des eigenen Geschäftsmodells rückt eine multidimensionale Betrachtung der Geschäftsmodelle in den Vordergrund. Die Aufgabe eines Initiators bzw. Orchestrators ist neben dem Geschäftsmodell des Ökosystems ebenfalls die potenziellen Geschäftsmodelle der anderen Akteure im System zu definieren und entsprechend attraktiv zu gestalten (**Mindshift #8**). Das Ziel von gut durchdachten Business Ökosystemen ist,

eine vorherrschende Marktmacht und Durchdringung zu erreichen. Diese Sichtweise geht über eine reine Differenzierungsstrategie hinaus und wird als „Black Ocean Strategie“ bezeichnet (**Mindshift #9**). Schliesslich soll das Business Ökosystem aufgrund seiner Konfiguration mit den jeweiligen Akteuren den anderen Systemen und Unternehmen überlegen sein. Um solche Systeme langfristig exponentiell wachsen zu lassen, braucht es eine durchdachte Governance und einen entsprechenden Ökosystem, Leadership-Ansatz, welcher nicht auf „Command & Control“, sondern auf „Initiate & Orchestrate“ fokussiert (**Mindshift #10**).

Die zehn Mindshifts sind auf den nächsten Seiten nochmals ausführlich beschrieben. Sie bieten eine gute Basis für potenzielle Design-Prinzipien, die Entscheidungsträger und Business Ökosystem Teams in das Zentrum ihrer Arbeit stellen sollten, um Business Ökosystem Initiativen auf ein solides Fundament zu stellen.

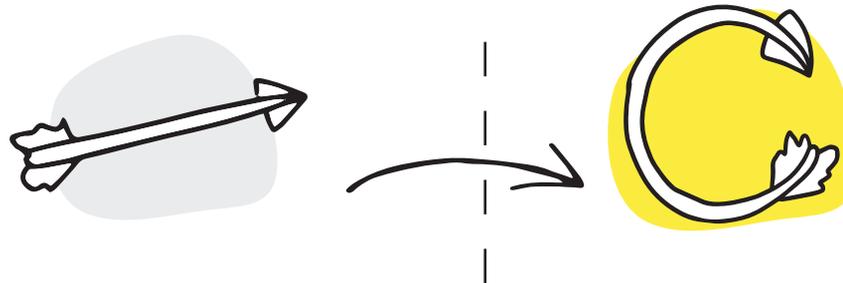


1 Shift: Von produkt-/unternehmenszentriert zu kundenzentriert



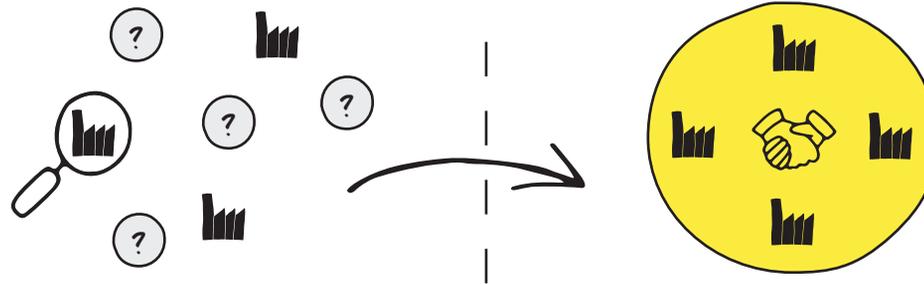
Nicht das eigene Unternehmen, ein bestehendes Produkt oder eine Dienstleistung steht im Mittelpunkt, sondern der Kunde mit seinen heutigen und zukünftigen Bedürfnissen und seinen zu erfüllenden Aufgaben.

2 Shift: Von linear zu iterativ



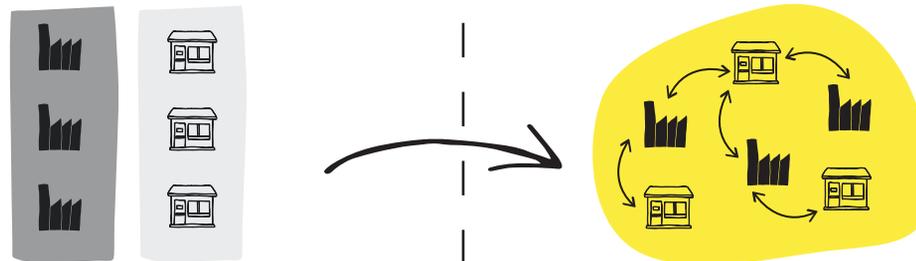
Das gesamte Vorgehen, also von der Erkundung der Kundenbedürfnisse über erste Prototypen, Minimum Viable Products (MVP), bis hin zu einem ersten funktionierendem System im Rahmen eines Minimum Viable Ecosystems (MVE), basiert auf einem iterativen Vorgehen.

3 Shift: Von Analyse zur Symbiose



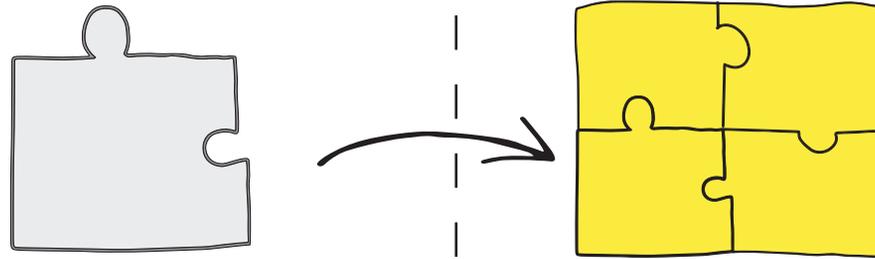
Klassische Vorgehensmodelle der Strategiedefinition beschränken sich meist auf die Möglichkeiten in bestehenden Denkmustern zu Branchen, Industrien und Wettbewerbern. Gut gestaltete Business Ökosysteme nehmen andere Akteure aus anderen Branchen bis hin zu Wettbewerbern als Partner wahr, die unabdingbar in der Erbringung einer einzigartigen Value Proposition für den Kunden sind.

4 Shift: Von Silos zur Koevolution



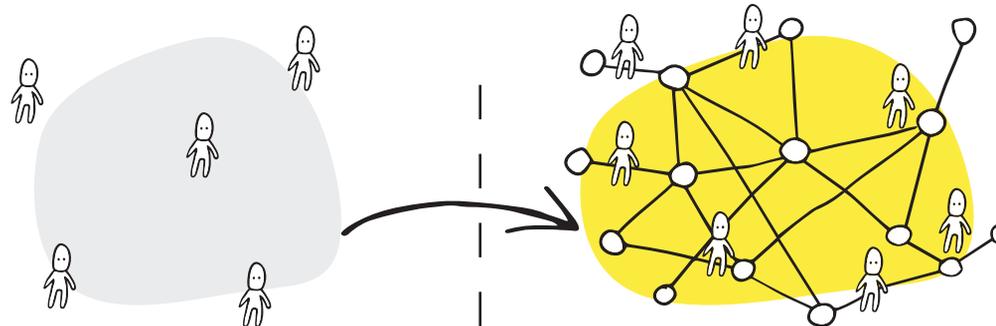
Das Denken in Produktkategorien, klassischen Segmentierungen und Kernkompetenzen wird durch eine ständige Koevolution im Business Ökosystem ersetzt, die es den Akteuren ermöglicht, an neuen Märkten, Regionen und Kundensegmenten zu partizipieren.

5 Shift: Von Elementen zu einzigartigen Wertversprechen



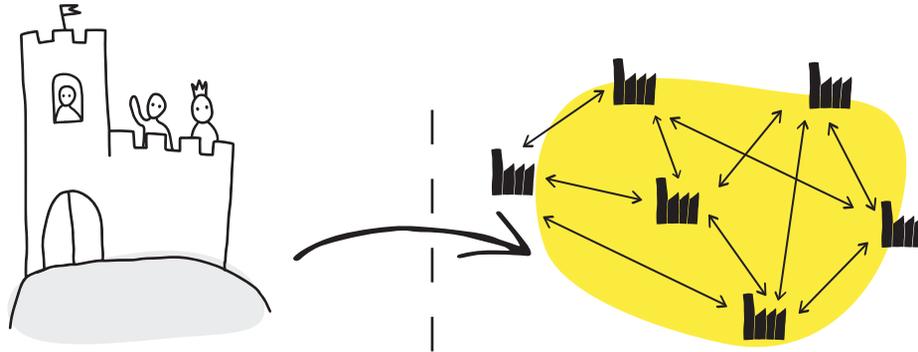
Die Einzigartigkeit eines Wertversprechens in einem Business Ökosystem entsteht durch die sinnvolle Verknüpfung von verschiedenen Fähigkeiten, Produkten oder Plattformen. Ein einzelner Marktteilnehmer ist meist alleine nicht in der Lage, solche Wertversprechen zu realisieren und zu skalieren.

6 Shift: Von der Entkopplung zur Vernetzung



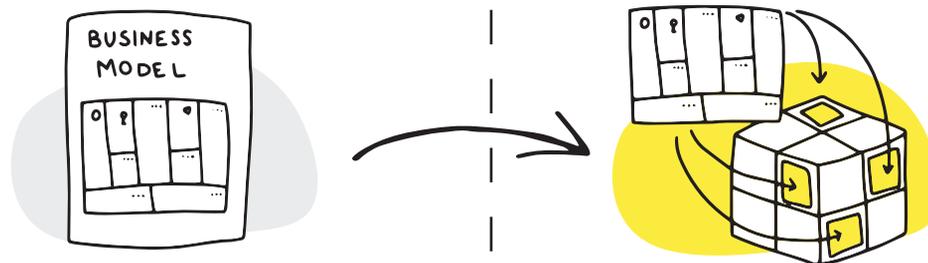
Ökosysteme sind agile Netzwerkstrukturen, die zusammenwirken und vernetzt handeln. Oberstes Ziel dieser Systeme ist, die Kundenbedürfnisse auf effiziente und effektive Weise über unterschiedliche bzw. die für den Kunden passenden Kanäle zu bedienen.

7 Shift: Von der Isolation zu Beziehungen/Wertströmen



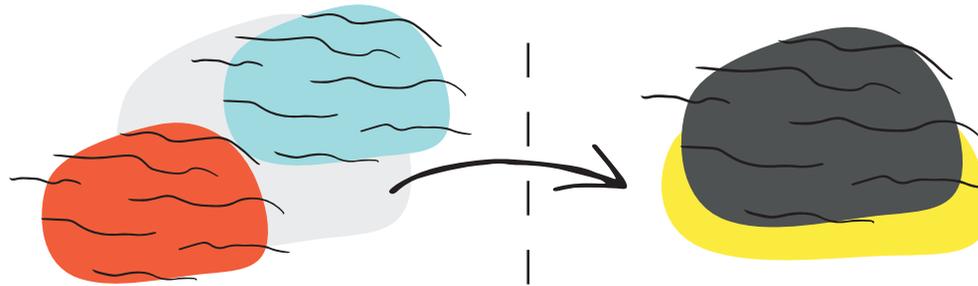
Der Fokus des Denkens von Unternehmen verschiebt sich von einer Innensicht zu einem ganzheitlichen Blick auf das System mit seinen unterschiedlichen Wertströmen und Beziehungen, die ständig in Bewegung sind und je nach den Kunden- und Marktbedürfnissen adjustiert und neu ausgerichtet werden.

8 Shift: Von der Betrachtung eines einzelnen zur multidimensionalen Betrachtung von Geschäftsmodellen



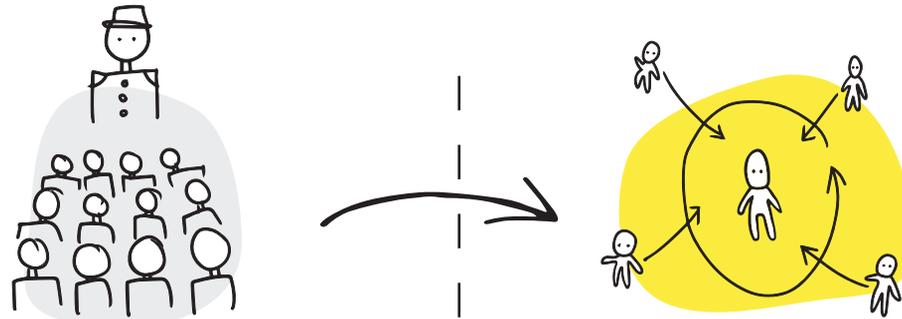
Neben dem eigenen Geschäftsmodell ist es wichtig, die Möglichkeiten und Vorteile für die anderen Akteure im System durch eine multidimensionale Sicht auf die Geschäftsmodelle herauszuarbeiten. Je attraktiver die Möglichkeiten für die beteiligten Akteure sind, um Geld im System zu verdienen, desto grösser ist i.d.R. die Bereitschaft, die vorgeschlagene Value Proposition gemeinsam zu realisieren und weiterzuentwickeln.

9 Shift: Von Red/Blue Ocean zu Black Ocean



Gut gestaltete Business Ökosysteme sind so konfiguriert, dass andere Systeme oder einzelne Unternehmen keine Möglichkeiten haben, mit derselben oder einer ähnlichen Value Proposition zu konkurrieren. Eine solche Strategie wird auch als „Black Ocean“ Strategie bezeichnet.

10 Shift: Von Command & Control zu Initiate & Orchestrate



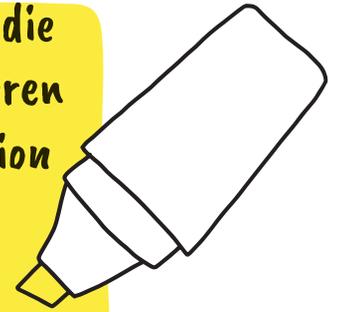
Ökosystem Leadership basiert auf dem Gedankengut von Initiate & Orchestrate. Klassische Command & Control-Mechanismen scheitern meist an der Dynamik und der Komplexität der schnell wachsenden Business Ökosysteme.

Auf den
Punkt
gebracht !

Unternehmen und Akteure, die den Paradigmenwechsel über die digitale Transformation hinaus vollzogen haben, konzentrieren sich zunehmend auf die Möglichkeiten der digitalen Disruption und Innovation in Business Ökosystemen.

Ökosystem-Player setzen auf Koevolution, Symbiose und Vernetzung und agieren über klassische Kundenerlebnisketten hinaus. Sie schaffen Systeme mit einzigartigen Wertangeboten.

Die erfolgreichen Initiatoren und Orchestratoren von Ökosystemen streben nicht nach stabilen, linearen Wachstumsmustern, sondern nach Agilität in der Realisierung von exponentiellem Wachstum.



EINFÜHRUNG ÖKOSYSTEM-PLAY



Der Hype um Business Ökosysteme

Kein anderes Wort wird im Business-Kontext aktuell so oft gebraucht wie Ökosysteme. Viele Unternehmen haben im letzten Jahrzehnt, getrieben durch die Digitalisierung, sich zunehmend geöffnet und kollaborative Arbeitsformen über die Unternehmensgrenzen hinweg erprobt und etabliert. Zudem entsteht das Denken im Business Ökosystem aus der Notwendigkeit, sich noch stärker zu verändern. Zum einen ändern sich die Rahmenbedingungen immer schneller, was zur Folge hat, dass neue Fähigkeiten entweder schnell selbst aufgebaut werden müssen oder diese durch die eigenen Veränderungen und die komplementären Fähigkeiten der anderen Akteure im Business Ökosystem erbracht werden.

Viele Unternehmen haben zudem erkannt, dass neue Technologien es ermöglichen, neuartige Wertangebote für Kunden zu realisieren. Meist fehlen jedoch für die Realisierung die erfolgswirksamen Elemente, Fähigkeiten, Distributionskanäle, Daten oder der Kundenzugang. So erstaunt es nicht, dass die meisten Ziele, die in Programmen zur digitalen Transformation definiert wurden, bislang nur wenig Wirkung zeigen. Wer in Business Ökosystemen agieren möchte, muss radikaler umdenken!

Für Unternehmen stellt sich für die Gestaltung und Realisierung die Frage, ob ein passendes Ökosystem selbst zu initialisieren ist oder ob man Teil von einem bestehenden Ökosystem wird. In beiden Fällen ist man Teil der Wertschöpfung, um eine gemeinsam getragene Value Proposition mit den anderen Akteuren im Ökosystem zu realisieren. Zudem bringt der Business Ökosystem Ansatz den Vorteil, dass durch die Teilnahme an verschiedenen Ökosystemen verschiedene neue Marktopportunitäten parallel erprobt werden können. In einer eher traditionell-zentrierter Vorgehensweise reichen meist die Ressourcen und Fähigkeiten nicht aus, um so vorzugehen.

Grundvoraussetzungen für die Partizipation in Ökosystemen sind ein grosses Vertrauen in die anderen Akteure im System sowie gemeinsame Werte, Vorstellungen und Ambitionen der teilnehmenden Unternehmen. Darüber hinaus benötigt die Initialisierung eines Ökosystems finanzielle Ressourcen von der ersten Idee bis zur Skalierung des Systems. Kosten sind hier primär Aufbau- und Koordinationsaufwände, die neben Ausgaben für Technologien und Schnittstellen anfallen.

