

Bernhard Lings

# BUSINESS- ÖKO- SYSTEME

Der Praxisratgeber für  
Strategieentwicklung, Innovation  
und Transformation

verstehen, aufbauen  
und managen



HANSER



Lingens  
**Business-Ökosysteme verstehen,  
aufbauen und managen**



Bernhard Lings

# **Business-Ökosysteme verstehen, aufbauen und managen**

Der Praxisratgeber für Strategieentwicklung,  
Innovation und Transformation

Unter Mitarbeit von Ralf Isau

HANSER

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet.

Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.



Print-ISBN: 978-3-446-48188-6

E-Book-ISBN: 978-3-446-48217-3

E-Pub-ISBN: 978-3-446-48250-0

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2024 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Redaktionelle Bearbeitung: Ralf Isau (Phantagon)

Herstellung: Carolin Benedix

Covergestaltung: Max Kostopoulos

Titelmotiv: [gettyimages.de](http://gettyimages.de)/Grapict Studio

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

# Inhalt

<b>Zum Inhalt</b> .....	<b>IX</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>XI</b>
<b>I Business-Ökosysteme. Buzzword oder Innovationsbooster? . . .</b>	<b>1</b>
<b>1 Konzepte</b> .....	<b>5</b>
1.1 Alter Wein in neuen Schläuchen .....	5
1.1.1 Produktökosysteme: Mogelpackung .....	5
1.1.2 Industrieökosysteme: kalter Kaffee? .....	6
1.1.3 Wissensökosysteme: Erfahrungsnetzwerke .....	7
1.2 Fortschrittliche Konzepte mit betriebswirtschaftlicher Relevanz .....	7
1.2.1 Plattformökosysteme: Wachstum pur .....	7
1.2.2 Innovationsökosysteme: Synergiebooster .....	10
<b>2 Perspektivwechsel: Wann brauche ich Business-Ökosysteme?</b>	<b>19</b>
2.1 Eine andere Form der Distribution .....	21
2.2 Der Kunde als Ausgangspunkt .....	22
<b>3 Rollenspiel</b> .....	<b>25</b>
<b>4 Sieben gängige Mythen</b> .....	<b>29</b>
4.1 Business-Ökosysteme sind überall .....	29
4.2 Business-Ökosysteme sind dominante Branchenriesen .....	31

4.3	Business-Ökosysteme gedeihen am besten auf gewachsenen Beziehungen	33
4.4	Business-Ökosysteme erwachsen aus dem bestehenden Business. ....	36
4.5	Business-Ökosysteme bringen uns in verschiedene Rollen .....	37
4.6	Business-Ökosysteme sollten von großen Firmen orchestriert werden ...	39
4.7	Business-Ökosysteme sind agil .....	40
<b>II</b>	<b>Die Strategie .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>Treiber .....</b>	<b>49</b>
5.1	Herausforderungen der Firma .....	49
5.2	Kundenbedürfnisse .....	50
<b>6</b>	<b>Unternehmensstrategie .....</b>	<b>51</b>
<b>7</b>	<b>Barrieren .....</b>	<b>55</b>
7.1	Mindset des Topmanagements .....	56
7.2	Änderungsfähigkeit der Organisation .....	58
<b>8</b>	<b>Elemente der Ökosystemstrategie .....</b>	<b>61</b>
8.1	Ziele und Reporting .....	62
8.1.1	Ziele des Ökosystems und dazugehörige Kommunikation .....	62
8.1.2	Reporting: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser .....	65
8.2	Where to play? .....	68
8.3	Modullieferant und Kundenschnittstelle .....	70
8.4	Orchestration .....	72
8.4.1	Wer übernimmt das Ruder? .....	72
8.4.2	Einzel- und Multistrategie: Pro & Contra .....	75
8.4.3	Wer hält alles am Laufen? .....	79
8.5	Typ Ökosystem .....	81
8.5.1	USP und Lock-in .....	82
8.5.2	Plattform- oder Innovationsökosystem? .....	84
<b>9</b>	<b>Integration in Organisation und Infrastruktur .....</b>	<b>89</b>
9.1	Aufhängung innerhalb der Hierarchie .....	90
9.2	Die Theorie der lernenden Organisation .....	91

9.3	Organisatorische Umsetzung der Ökosysteminitiative .....	96
9.4	Welche Infrastruktur brauche ich? .....	98
<b>III</b>	<b>Die Umsetzung .....</b>	<b>101</b>
<b>10</b>	<b>Innovationsökosysteme: Gemeinsam stärker sein .....</b>	<b>105</b>
10.1	Das Wertangebot: Nutzenbooster oder Rohrkrepierer .....	106
10.2	Wie stark muss das Wertangebot sein? .....	108
10.3	Produktentwicklung im Ökosystem: Auf die Balance kommt es an .....	110
10.3.1	Risiko Co-Spezialisierung .....	111
10.3.2	Das Drei-Phasen-Konzept .....	113
10.4	Welche Anreize gebe ich meinen Partnern? .....	115
10.5	Woran erkenne ich einen guten Partner? .....	117
10.6	Wehret den Anfängen: Kulturkämpfe, Identitätskrisen und Korpsgeist ..	122
10.7	Organisationsstrukturen für Interaktion zwischen Orchestrator und Partnern .....	125
10.8	Nur nicht aus der Rolle fallen .....	129
<b>11</b>	<b>Plattformökosysteme: die Selbstvervielfacher .....</b>	<b>133</b>
11.1	Worauf muss ich beim Entwurf des Geschäftsmodells achten? .....	134
11.1.1	Marktseite klären .....	134
11.1.2	Value Proposition definieren .....	135
11.1.3	Gewinne erzielen .....	137
11.2	Wie komme ich zum Lock-in- und Netzwerkeffekt? .....	139
11.3	Vermeiden Sie Nirwana-Schnittstellen .....	142
<b>12</b>	<b>Fazit: Doping für Ihre Innovationen .....</b>	<b>145</b>
<b>13</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>149</b>
13.1	Weiterführende Literatur .....	149
13.2	Ausgewählte Quellen .....	149
<b>14</b>	<b>Der Autor .....</b>	<b>151</b>
<b>15</b>	<b>Index .....</b>	<b>153</b>



# Zum Inhalt

Business-Ökosysteme sind eines der derzeit mestdiskutierten und am stärksten gehypten Themen in der Managementpraxis. Kein Wunder, dass kaum eine Firma sich noch diesem Trend entzieht.

Auf der anderen Seite sind Ökosysteme genau daher auch zu einem Buzzword geworden. Vielfach werden alte Konzepte neu als Ökosystem tituliert, um auf den fahrenden Zug aufzuspringen und sich einen innovativen Anstrich zu geben. Genau hier liegt das Problem: Durch die inflationäre Verwendung des Begriffs besteht Unklarheit, was genau Ökosysteme sind, wie sie aufgebaut, verwendet oder gemanagt werden. Viele Unternehmen wenden Ökosysteme an, weil es ein Trend ist – verstehen aber nicht die Chancen und Grenzen des Konzepts, was zu Scheitern und Enttäuschung führt. Auf der anderen Seite hat die akademische Forschung präzise Definitionen und sauber fundierte Konzepte entwickelt. Leider sind diese vielfach zu verkopft und praxisfern, um echten Nutzen zu stiften. Was es daher braucht, ist ein Buch, das wissenschaftlich fundierte Managementkonzepte aufzeigt, diese aber gleichzeitig praxisnah verpackt und aufbereitet.

Genau das will dieses Buch erreichen. Der Autor, Prof. Dr. Bernhard Lingens, ist Forscher im Bereich Innovation und Business-Ökosysteme, dessen Arbeiten zum Thema in führenden wissenschaftlichen Magazinen publiziert wurden. Alle im Buch eingeführten Konzepte sind daher wissenschaftlich fundiert und basieren auf Fallstudien von mehr als 40 Ökosysteminitiativen. Als Unternehmensberater hat der Autor die Inhalte bereits selbst vielfach in Projekten angewendet und die Ökosystemstrategien diverser Großunternehmen, KMUs und Start-ups mitentwickelt. Gleichzeitig ist er Studiengangsleiter und Dozent zum Thema Innovation und Ökosysteme und hat in den letzten fünf Jahren mehr als 60 Manager in diesem Feld ausgebildet. Und nicht zuletzt ist er Unternehmer, der in Start-ups investiert und diese selber aufgebaut hat. In dieses Buch fließen daher wissenschaftlich fundierte, aber gleichzeitig in der Praxis erprobte Inhalte und Konzepte ein, die auch von Praktikern gut verstanden und umgesetzt werden können.



# Vorwort

Ich bin fasziniert von Innovation – sie zu verstehen, sie voranzutreiben und sie zu ermöglichen. Kreativität und Innovationen sind ein Motor der Wirtschaft und bilden damit die Lebensgrundlage unzähliger Menschen auf unserem Planeten. Wir bewundern erfolgreiche Start-ups, die mit ihren neuen, frischen Ideen begeistern. Und oft auch unser Leben leichter machen. Wie Ihnen das besser gelingt, darum geht es in diesem Buch.

Denn in einer Welt, die sich immer schneller dreht, wird es von Tag zu Tag aufwendiger, echte Innovationen an den Start zu bringen. Auf den folgenden Seiten lernen Sie ein Konzept kennen, das für betriebliche Innovationen so etwas ist wie legales Doping für Leistungssportler.

Der Schwerpunkt des Buches liegt auf neuartigen Business-Ökosystemen, die seit der Jahrtausendwende zu großen Umwälzungen in der Wirtschaft geführt haben. Dabei geht es im Kern um die Idee, mithilfe von Partnern Innovationen umzusetzen, die man aus eigener Kraft so nie hätte realisieren können. Wer heute moderne Geschäftsideen erfolgreich und skalierbar im Markt etablieren möchte, kommt um diese neuen Ökosystemkonzepte kaum herum. Leider wird der Begriff »Ökosystem« aus genau diesem Grund als Buzzword missbraucht und auf alles angewendet, das irgendwie mit Partnern gemacht wird.

Genau hier setzt das Buch an. Es basiert auf meiner wissenschaftlichen Forschung an den Universitäten St. Gallen, Luzern und Aalborg. Die Erkenntnisse aus über vierzig Fallstudien und mehr als zwanzig Publikationen in führenden wissenschaftlichen Fachmagazinen sind in den Ratgeber eingeflossen. Alle vorgestellten Konzepte stammen aus meiner eigenen Beratungspraxis mit diversen großen wie auch kleinen Unternehmen sowie aus meinen universitären Studiengängen zur Weiterbildung von Führungskräften. Weit über 100 Manager haben diese Inhalte bereits erlernt und für sich angewendet. Auf den folgenden Seiten finden Sie somit die Essenz des aktuellen

Forschungsstands, kombiniert mit echten Fallbeispielen und praktischen Anwendungstipps.

Das Buch wendet sich an Strategie- und Innovationsbeauftragte, Geschäftsführer, Business-Development-Manager, aber auch an Start-up-Gründer. Ihnen bietet es das nötige Grundlagenwissen, um Chancen und Risiken der neuen Business-Ökosysteme einzuschätzen und diese Konzepte in der Praxis umzusetzen. Ganz bewusst verzichte ich auf weitläufige Erläuterungen in kaum verständlichem Fachjargon, sondern vielmehr vermittele ich das Wissen in kompakter Form.

Das Buch gliedert sich in drei große Teile: Im ersten lernen Sie den Unterschied zwischen neuen Business-Ökosystemen und klassischen Konzepten wirtschaftlicher Zusammenarbeit kennen. Der zweite Teil behandelt strategische Überlegungen und Entscheidungen zum Aufbau eines Innovations- oder Plattformökosystems. Teil 3 schließlich vermittelt das Basiswissen zur Umsetzung solcher Ökosysteme vor und nach deren Marktgang.

In meiner Dozententätigkeit begegne ich regelmäßig jungen Studenten, die gerade ihre Matura bzw. ihr Abitur abgelegt haben. Diese Schulabgänger beginnen erst damit, die von Anglizismen geprägte Terminologie der Wirtschaftswissenschaften zu verinnerlichen. Dieses Publikum für mein Forschungsthema zu begeistern, ist bisweilen eine didaktische Herausforderung, die mir bei der Arbeit an diesem populärwissenschaftlichen Sachbuch zugutekam. Deshalb können Sie ohne großes Vorwissen in die Lektüre einsteigen.

Ich habe darauf geachtet, das Thema auf möglichst einfache Art zu vermitteln und mich auf die wichtigsten Fachbegriffe zu beschränken – mit leicht nachvollziehbaren Erklärungen. Beispiele aus der Praxis werden Ihnen dabei helfen, Möglichkeiten zur Umsetzung Ihrer Ökosystemvorhaben zu erkennen und dafür gezielt die nächsten Schritte anzugehen.

Da leichte Lesbarkeit für mich bei der Realisierung des Buches Priorität hatte, benutze ich vorwiegend das generische Maskulinum. Ich finde, dass ein gelebter Respekt gegenüber Mitmenschen jeglicher Art allemal wirksamer ist als linguistische Formalien. Nun wünsche ich Ihnen Spaß beim Lesen und viele erhellende Momente. Mögen Ihnen die Innovationen nie ausgehen.

*Bernhard Lingens*



**I Business-  
Ökosysteme.  
Buzzword oder  
Innovations-  
booster?**



Sie kennen bestimmt diesen Filmschnitt, der wie wohl kein anderer die Innovationskraft des Menschen versinnbildlicht: Gerade haben wir noch gesehen, wie ein affenähnliches, aufrecht gehendes Wesen einen Artgenossen erschlägt. Als Keule benutzt es einen Oberschenkelknochen, den es zuvor gefunden und als nützliches Werkzeug entdeckt hat – die erste Innovation. Nun hat der Humanoide den Knochen als Waffe gebraucht – die zweite Innovation. Fortan wird seine Sippe Tapire jagen und Rivalen töten – nichts wird mehr sein wie vorher.

Im Triumph über seinen blutigen Sieg schleudert der Mörder den Knochen in die Luft. Rotierend strebt er dem Himmel entgegen und an seinem Umkehrpunkt – *Cut!* – verwandelt er sich in einen Satelliten, der die Erde umkreist.

Zwischen dem Knochen und den Raumfahrzeugen in Stanley Kubricks Filmepos *2001: Odyssee im Weltraum* liegen Millionen von Innovationen, die das Leben des Homo sapiens fortlaufend verändert haben. Bemerkenswert: In dem Blockbuster bringt die Affenhorde ihre epochale Innovation nicht aus sich selbst heraus in die Welt. Die Gemeinschaft brauchte einen Impuls von außen, im Film dargestellt durch einen quaderförmigen, glatten Drei-Meter-Monolithen – ein Symbol für eine außerirdische Intelligenz. Diesen Quader sehen wir insgesamt vier Mal, eine treffende Metapher für eine andauernde Verbindung, die zumindest eine der beiden Parteien auf ein höheres Level hebt.



Je komplexer die Weltwirtschaft vernetzt ist, desto seltener wird die geniale Idee eines Einzelnen ausreichen, um daraus nachhaltiger Erträge zu erwirtschaften.

Deshalb entstehen auch Innovationen heute immer öfter aus Netzwerken unabhängiger Partner heraus. Diese Kooperationen sind nicht nur der sich beschleunigenden Schlagzahl der Innovationsschritte geschuldet. Auf sich allein gestellt sind einzelne Akteure heute auch kaum noch in der Lage, hoch komplexe oder gar disruptive Innovationen zur Marktreife zu führen. Erst recht nicht, wenn sie dazu über den Tellerand ihres eigenen Kerngeschäfts hinausblicken müssen.

Um diese Herausforderungen zu meistern, brauchen Unternehmen einen Innovationsbooster. Sie müssen sich in einem *Business Ecosystem* untereinander vernetzen. Im Folgenden bevorzuge ich den eingedeutschten Terminus Business-Ökosysteme, um ihn von den Habitaten und ihren Bewohnern in der Natur abzugrenzen. Biologen sprechen dort wegen der im Gleichgewicht befindlichen Wechselwirkung zwischen den Organismen und der unbelebten Umwelt von einem ökologischen *System*. Wir finden solche Ökosysteme ebenso im Bodensee wie auf abgeschiedenen Inseln im Pazifik, in den Unterwasserhöhlen Dos Ojos in Mexiko oder in anderen isolierten Lebensräumen.



Wollen Unternehmen Innovationen schaffen, die sie alleine nicht auf die Beine stellen können, bieten hierfür Business-Ökosysteme eine Lösung.