

Überleben in der digitalen Wildnis



Helmut Steigele

©2019 ISBN: 978-3-746-076782

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Herstellung und Verlag: CascadeIT – Dr. Helmut Steigele – Winkel 6 – 8192 Glattfelden

Vorwort - Neue Ideen sind gefragt	4
Geschäftsfelder und Ökosysteme – Gibt es Gemeinsamkeiten?	10
Digitale Geschäftsfelder und Ökosysteme?	11
Was bedeutet nun digital?	13
«Ökosystem-Denke» versus Standard Unternehmensführung	14
Warum plötzlich Lean Management und die Agilität so gefragt sind.	19
Alles VUCA oder was?	21
Wo gilt nun VUCA und wo nicht?	22
Lean Thinking.....	24
Denken in Wertströmen	25
Design Thinking.....	29
Customer Journey, UX / CX und DX	33
Lean Startup – Minimum Viable Products und permanentes Lernen mit dem Kunden	36
Try, Fail and Learn als Vorgehensmodell	39
Denken in Lebenszyklen und Kreisläufen	40
Vom Überleben in Geschäftsfeldern und Biotopen	47
Business Ökosysteme – was wir von Apple, Intel, Sun und Alibaba noch lernen können	49
Kriterien für die Ansiedlung in einem digitalen Geschäftsfeld (Ökosystem)?	54
Wie kann man Ökosysteme oder Geschäftsfelder besiedeln?	56
Chancenumfelder und Business Ökosysteme	58
Grundregeln beim Aufbau von Business Ökosystemen.....	60
Analysieren	62
Beziehungen (Group Actors, Choices and Consequences).....	63
Abstrahieren / Simulieren.....	64
Umsetzen	66
Innovation / Disruption – wie erhalte ich das System resilient	67
Folgerungen für die Gestaltung digitaler Dienstleistungen	69

Weiterführende Quellen	71
Ecosystem Management and Design / Ecosystem Lifecycles.....	71
Adaptive Cycle, Design Thinking / Lean Thinking / Lean Startup / Canvas Approaches....	75
Business Ecosystems und Value Co-Creation.....	76
Über den Autor.....	86
Weitere Publikationen des Autors.....	86
Blogs – Sites – Kontakt.....	87

Vorwort - Neue Ideen sind gefragt

Da stehen wir nun mitten drin, in der digitalen Revolution. Alte Märkte brechen weg, bekannte Regeln gelten nicht mehr und neue Akteure (Stichwort AirBnB, Uber, Alibaba, Etsy) decken Problemstellungen ab, welche doch immer von traditionellen Branchen abgedeckt wurden.

Was der Kuckuck ist hier passiert, dass plötzlich alles auf den Kopf gestellt ist. Die Erklärung dazu ist einfach.

Erstens, sich Rechnerleistung und andere - früher teure - Technologien zu besorgen, ist heute kein Hexenwerk. Das bedeutet, jeder kann seine Ideen technologisch ausprobieren, testen und vermarkten. Zudem gewinnen die internen User innerhalb der Unternehmen an Selbständigkeit (Stichwort: Schatten-Informatik) und das Geschäft dadurch an Tempo. Es wird schneller angeboten, es wird mehr angeboten und es wird immer wechselhafter angeboten, um im Geschäft zu bleiben.

Zweitens, ist nun auch der letzte User mit Smartphone, Tablet und PC ausgestattet und kann an seinen ehemaligen Lieferanten vorbei, notwendige Referenzauskünfte, alternative Lieferantendaten und andere Infos zu seinen Beschaffungsvorhaben einholen. Sprich wo früher eine enge Auswahl der Fall war, gibt's heute unendlich viele Möglichkeiten ans Ziel zu kommen.

Zeitgleich stellte sich mir aber die Frage, wieso einige Unternehmen diesen Sturm und den damit verbundenen Kampf um die Kundenbeziehungen überstehen, und andere nicht. Ein gutes Beispiel für mich ist just eine Website-Agency, die mich betreut. Was macht diese, was andere nicht können? Eine Agentur, die sich sogar gegen «Do-it-yourself-Seiten» durchsetzen muss.

Nach Auskunft des Inhabers war das Rezept ein Einfaches: Nachhaltige Orientierung auf die Lebenswelt der Kunden. Im Grunde bin ich der Wolf in der sibirischen Tundra, der einen Deal mit den Rentierherden in seinem Revier eingegangen ist.

Ich halte die Rentierherden im Gesamten stark, während die Rentierherden zwischen mir und anderen Rudeln, «lonely wolves» und anderen Gefahren herumziehen und dadurch mein Revier schützen.

Das Schlüsselwort für die digitale Zukunft müsste daher «Beziehungsaufbau», «Beziehungserhalt» und die nachhaltige Gestaltung von Austauschbeziehungen sein. Was aber bedeutet Beziehung in einem Umfeld, in dem sich die Spielregeln schneller ändern, als das Wetter im April?

Betrachten wir das Verhalten von Kunden, so sind folgende Muster immer wieder erkennbar. Je nach Entscheidungssituation und Entscheidungsumfeld ergeben sich heute - wie früher -, die Bedürfnisse des Kunden. Wer also das Entscheidungs- oder Geschäftsumfeld des Kunden immer im Auge hat (so wie ein Wolf sein Revier), dürfte mit höherer Wahrscheinlichkeit eher erkennen, was und wo es für den Kunden etwas zu tun gibt.

Der Grund warum Kunden bei spezifischen Lieferanten oder Dienstleistern bleiben (sprich im Revier des Wolfs) ist der, dass schneller auf die angefallenen Bedürfnisse und Problemstellungen in der Interaktion mit den Lieferanten reagiert wird. Ein positiv besetztes Konsumerlebnis entsteht, wenn der Kunde keine Energie für die Suche nach Alternativen mehr einsetzen muss. Somit wird das aufgebaut, was man «Vertrauen» nennen kann.

Oder umgekehrt, die Kosten für den Wechsel in ein anderes Revier sind so hoch, dass es belastend und nicht zielführend ist, sich alternative Informationen einzuholen oder sich bei der neuen Alternative nasse Füße zu holen.

Es ist also das Zusammenwirken von Bereitsteller einerseits und Konsumenten andererseits, verbunden mit einem werthaltigen Konsumerlebnis, welches zum Verweilen im angestammten Umfeld (Habitat oder Ökosystem) motiviert. Marketing- und Digitalisierungs-Gurus von der Columbia University oder dem MIT haben dies schon vor Jahren mit den Begrifflichkeiten "Value Co-Creation" und "Service Dominant Logic" beschrieben.

Nun stellt sich aber darob der Banalität dieses Zusammenhanges eine Frage:

Warum haben wir diese Tatsache nicht realisiert?

Nun, das dürfte damit zu tun haben, dass wir noch zu sehr der Nabelschau rund um die Einhaltung der «Best Practice», der Huldigung von «Effektivität und Effizienz» und dem Kult um die Eroberung von Märkten verfallen sind.

Es wird auch daran liegen, dass wir im Verkauf noch immer der alten «Hunter-Logik» verfallen sind, die besagt, dass man mit einer «Unique Selling Proposition», eindeutigen Kosten- und Leistungsvorteilen und durchschlagender Marktmacht den Deal holt (das Wild erlegt), einen Markt dominiert und ausbeutet (von Beziehung zum Kunden - keine Rede).

Durch Skalenvorteile kann der Markt solange gehalten werden, bis er als «gesättigt» durch andere neue Märkte ersetzt werden kann.

Dieses Verständnis kommt aus einer Zeit in der man der Meinung war, dass für Kunden Informationen nicht unbeschränkt zur Verfügung stehen, dass man sich Märkte schaffen, und erobern kann.

Kurz es handelte sich um die Denke der typischen Verkäufermärkte, die so weit ging, dass man sogar das Entscheiden und Handeln der Kunden mit entsprechenden Mechanismen steuern wollte und eingeschränkt auch konnte. Das ist nun aber in vielen Fällen einfach nicht mehr möglich.

Zwei Dinge gingen verloren. Erstens das Bewusstsein, dass man nun mehr und mehr mit Szenarien eines Käufermarktes arbeiten musste, und dass für diesen Käufermarkt die Analyse des Kunden-Umfelds wettbewerbskritisch ist.

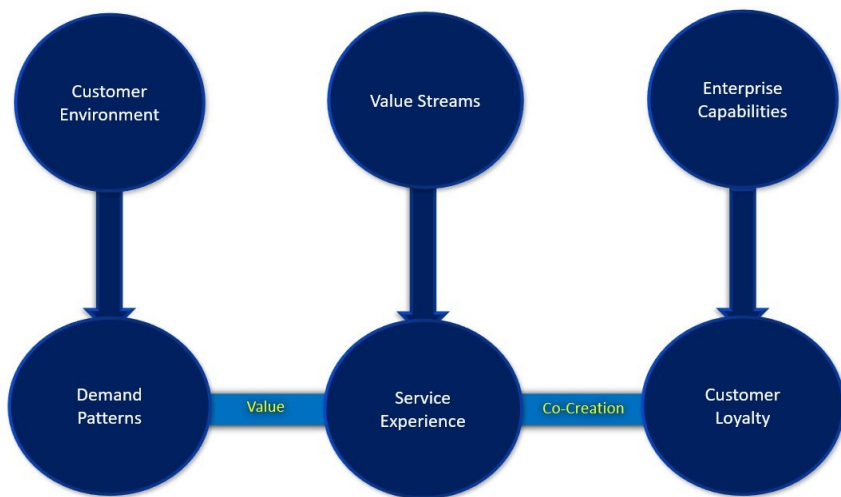
Das eigentlich selbstverständliche Streben nach einem wiederkehrenden positiven Erlebnis zwischen Kunden und Lieferanten oder Dienstleistern kommt (mit dem Kunden eine Beziehung wie in einem Ökosystem bilden) wird heute als Innovation schlechthin verkauft, obwohl es eigentlich ein alter Hut sein sollte.

Fast schon revolutionär mutet es heute schon an, dass Verlässlichkeit und Vertrauen dafür sorgen, dass Kunden in neu geschaffenen Habitaten oder einer Geschäftsbeziehung bleiben.

Kunden ticken in einem «Käufermarkt» anders. Sie kaufen nicht, was angeboten wird, nein sie gehen mit jenen eine Beziehung ein, die Ihnen helfen in Ihrem Umfeld vorwärtszukommen.

Sie betrachten nicht das Gut oder die Dienstleistung an sich, sondern den gesamten «Beziehungsweg». Von der Suche bis hin zur Nachbetreuung (ergo das Konsumerlebnis im weiteren Sinne) bleiben sie bei jenen, denen Sie vertrauen; ansonsten suchen sie einfach weiter.

Wer also das Umfeld des Kunden kennt, die geeigneten Interaktionskanäle und Aktivitäten etabliert, die zu einem Konsumerlebnis führen (Value Streams) und mehr und mehr nachweisen kann, dass er das Vertrauen des Kunden auch verdient, bleibt im Ökosystem des Kunden. Ansonsten ist er draussen.



Dass sich hier der Wind gedreht hat, spiegelt sich in den Posts von Kaderportalen, Headhuntern und Talent-Foren wieder.

Wenn heute Produktverantwortliche im digitalen Bereich, Chief Digital Officers, CIOs oder Marktentwickler gesucht werden, so finden sich folgende Wortschnipsel immer wieder:

- Sie erkennen für uns neue Geschäftspotentiale und neue Geschäftsfelder

- Sie unterstützen uns im Aufbau neuer Geschäftsfelder, sie arbeiten aktiv an unseren Produkt- und Dienstleistungsinnovationen mit
- Sie bauen gemeinsam mit uns neue digitale Geschäftsfelder auf
- Sie sind in der Lage "Business Ecosystems" und "Value Networks" zu gestalten und zu managen
- Sie entwickeln mit innovativen und neuen Methoden nachhaltige Beziehungs- und Wertschöpfungsketten
- Sie beraten uns bei der Gestaltung und dem Einsatz neuer Technologien im Umgang mit unseren Kunden und Lieferanten
- Sie erkennen die Wichtigkeit von Service, Sicherheit und Nachhaltigkeit in der Beziehung zu unseren Kunden.

Für all die «Best-Practice» gestählten Führungskräfte, auf Effizienz, Business und IT-Alignment und Compliance getrimmten Führungskräfte, aber auch für alle Jäger, Sammler, Eroberer und Unternehmenskapitäne sind nun aber schlimme Zeiten angebrochen.

Nichts von dem, was heute gefordert wird, wurde in den letzten Jahren an die Führer und Lenker der Unternehmenswelt herangetragen, konnte von ihnen erlernt, kultiviert oder internalisiert werden.

Dummerweise wird es Ihnen in stürmischen Zeiten wie diesen nicht immer möglich mit einem neuen «Master», einem «Advanced Programme» oder was auch immer sich das Wissen rund um diese neue Thematik anzueignen und damit diese Lücken schnell zu schliessen.

Doch reicht anfangs schon eine Übersicht über das Thema, ein roter Faden, an dem man erkennen kann, was da auf einen zukommt.

Dies aber sollte in seinen Quellen abgesichert und in klaren Bildern und verständlichen Worten möglich sein. Womit wir beim Zweck dieses Ratgebers sind.

Er soll Ihnen folgende Fragen beantworten:

- **Wie erkenne ich die Möglichkeiten für neue Produkte und Dienstleistungen in einem nun digital geprägten Geschäftsumfeld?**
- **Wie kann ich mich nachhaltig in einem Geschäftsfeld festsetzen und dieses weiterentwickeln?**
- **Wie kann ich diese Erkenntnisse für die nachhaltige Gestaltung meiner marktwirksamen, intern eingesetzten und zu den Lieferanten laufenden digitalen Abläufe nutzen?**

Geschäftsfelder und Ökosysteme – Gibt es Gemeinsamkeiten?

Die Frage lässt sich relativ einfach beantworten, wenn man den Begriff des Ökosystems etwas genauer unter die Lupe nimmt.

Ein Ökosystem ist ein «dynamischer Komplex von Gemeinschaften aus Pflanzen, Tieren und Mikroorganismen sowie derer nicht lebenden Umwelt, die als funktionelle Einheit in Wechselwirkung stehen».

Kennzeichnend für Ökosysteme sind:

- Die Koexistenz von Organismen unterschiedlicher Kategorien (Arten oder Lebensformen) mit ihrer abiotischen Umwelt in Raum und Zeit
- Das Vorhandensein eines «Systems an Austauschbeziehungen, welches aus allen Organismen in einem Gebiet und der physikalischen Umgebung besteht, mit der sie interagieren».

Ökosysteme ändern je nach Umfeldfaktoren und Ein- bzw. Austritt neuer Akteure sowohl deren Beziehungsgefüge, genauso wie deren Austauschsysteme.

Die Austauschbeziehungen innerhalb eines solchen «Biotops» wären demnach durch die Fragen geprägt:

- Wer ist schon im System?
- Wer gibt was / wer braucht was?
- Wie und mit wieviel Energieaufwand erfolgt der Austausch?
- Reicht das Ausgetauschte um sich als Art innerhalb dieses Systems zu replizieren und anzusiedeln?
- Wie geschützt ist das System gegen neu eintretende Spezies?

Digitale Geschäftsfelder und Ökosysteme?

Ein Geschäftsfeld zeichnet sich durch folgende Charakteristiken aus:

- es gibt Akteure, welche zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse gezielt Austauschbeziehungen und Umweltfaktoren nutzen, um damit eigene Bedürfnisse zu befriedigen
- es gibt Rahmenbedingungen, welche Einfluss auf den «Energieverbrauch» der im System befindlichen Akteure (sowohl für Austausch, Replikation und Wachstum im System) ausüben
- die Austauschbeziehungen werden so lange aufrechterhalten, wie es für die jeweils Beteiligten vom Energie-Einsatz her vorteilhaft und nachhaltig ist.
- wenn sich die Umgebungsfaktoren der Austauschbeziehung ändern, ändert sich auch die Ausgestaltung der Beziehung selbst.

Geschäftsfelder ändern je nach Umfeldfaktoren und Ein- bzw. Austritt neuer Akteure sowohl Beziehungsgefüge als auch das Austauschsystem. Die Austauschbeziehungen innerhalb eines solchen «Business Öko Systems» wären demnach durch die Fragen geprägt:

- Welches zentrale Problem wird innerhalb des Geschäftsfeldes behandelt?
- Wer ist schon im Geschäftsfeld?
- Wer gibt was / Wer braucht was?
- Wie und mit wieviel Energieaufwand erfolgt der Austausch unter den Akteuren?
- Reicht das Ausgetauschte um sich als Akteur innerhalb dieses Systems zu etablieren, zu vermehren und anzusiedeln?
- Wie geschützt ist das System gegen neu eintretende Akteure und Austauschmöglichkeiten?

Was also beiden Definitionen gemein ist, ist das komplexe Zusammenwirken von an «Austausch»-orientierten Akteuren, Umfeldfaktoren und die Gestaltung von Austauschbeziehungen.

Was beiden Definitionen ebenfalls gemeinsam ist, ist die Anwendung der darwinschen Gesetze: je besser ein Akteur an seine Umgebung angepasst ist, desto eher kann er sich in derselben als Art halten.

Es sind demnach nicht die körperliche Stärke und Durchsetzungsfähigkeit im Sinne einer direkten Konkurrenzverdrängung unter Einsatz von Gewalt, welche als überlebenswichtig gelten, sondern ganz andere Faktoren:

1. Wieviel Energie benötige ich als Lebensform und Akteur, um mich anzusiedeln?
2. Wieviel Energie benötige ich
 - a. zum grundsätzlichen Erwerb lebensnotwendiger Ressourcen?
 - b. zur Aufzucht meines Nachwuchses?
 - c. zum Erhalt meiner eigenen Widerstandsfähigkeit als Art?
3. wieviel Ressourcen und Energie kann ich einsparen, in dem ich mit anderen Lebensformen des Ökosystems kooperiere und Austauschbeziehungen eingehe?

Dies bedeutet, dass nicht jene Art überlebt, die alle andere Arten verdrängt, sondern diejenige, die - mit der ihr zur Verfügung stehenden Energie - Leistungen ins Ökosystem einbringt, Energie abgibt, damit am haushälterischsten umgeht.

Zusätzlich sind die Faktoren Anpassungsfähigkeit und «Resilienz gegen Umweltfaktoren» von entscheidender Bedeutung.

Aggression und Dominanz sind daher nur eine Überlebensstrategie, wenn es darum geht, sich als Art im Ökosystem zu schützen, zu verfestigen oder seinen Kooperationspartnern zur Seite zu stehen

Was bedeutet nun digital?

Digital handeln bedeutet vor allem eines: die Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren erfolgt nicht nur von Menschen zu Menschen, sondern verstärkt, in den Augen der Utopisten sogar ausschliesslich, über Technologieträger (PC, Tablet, Smartphone), welche eine digitale Kommunikation oder Interaktion abwickeln..

Das ergibt eine:

- hohe Interaktionsgeschwindigkeit im Austausch von Informationen
- niedrige Bereitstellungskosten der Information an sich (zumindest für den Kunden)
- Ausfall des Informationsmonopoles für ansonsten dominant handelnde Akteure im Geschäftsumfeld
- schnellere Entscheide
- keine «Verzögerung in der Informationsverarbeitung»
- schnelleres Verändern von Bedürfnis und Entscheidungsgrundlagen
- niedrige Ein- und Austrittsbarrieren für neue Akteure innerhalb des Geschäftsfeldes
- schnelleres Starten und Beenden von Austausch-Beziehungen

Was hier bieder und nüchtern daherkommt, ist aber eine Schreckensvorstellung für jene, die gerne mittel- und langfristig planen.

Wenn Ertrag und Wachstum nicht mehr geplant werden können und man als Anbieter selbst nicht mehr der prägende und kaufentscheidende «Informationslieferant» ist, sind andere Fähigkeiten und Denkmuster gefragt, als früher.

Das wäre sprichwörtlich so, als müssten Säbelzahn tiger plötzlich Antilopen (schnell laufend, geringer Nährbasis) statt Mammuts (langsam, hohe Nährbasis) jagen und so nebenbei auch noch mit knapp 20 Grad mehr Umgebungstemperatur auskommen.

«Ökosystem-Denke» versus Standard Unternehmensführung

Um Ihnen nun die Umstellung von der «alten» zur «neuen» Denke etwas zu erleichtern, erhöhen wir in diesem Kapitel etwas die Flughöhe. Beginnen wir mit einer heiklen Frage: was haben wir während unserer Ausbildungsphase so alles zum Thema Markt, Marktteilnahme und Marktmacht gelernt, wie wurden wir geprägt und/oder konditioniert.

Will ein Unternehmen innerhalb eines Marktes erfolgreich sein, so wird es die spezifischen ökonomischen Bedingungen der Branche und des Marktes bzw. der Märkte, in denen die Unternehmung operiert oder operieren möchte, vorab analysieren.

Es werden in dieser Untersuchung der unternehmensspezifischen Umwelt alle potenziellen Erfolgs-Faktoren erfasst, analysiert und daraus entsprechende strategische Optionen abgeleitet.

Wir wurden auf die 5 Wettbewerbskräfte nach Michael Porter eingeschworen:

- die Gefahr der Bedrohung durch neue Anbieter
- die Verhandlungsstärke der Abnehmer
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten
- der Druck durch Substitutionsprodukte
- der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern.

Dieses sogenannte 5-Kräfte-Modell hat sich - zumindest bei den Generationen bis zum Jahr 2010 - als ein Kernelement der betriebswirtschaftlichen Basisausbildung etabliert. Es diente uns bisher der Entscheidungsfindung hinsichtlich der Unternehmenspositionierung und Vermarktungsstrategie.

Die Intensität des Wettbewerbes in einer Branche und damit die Profitabilität und Attraktivität derselben, wird durch die Ausprägung der einzelnen Wettbewerbskräfte bestimmt.

Deshalb sollte die zu wählende Unternehmensstrategie die Suche nach Möglichkeiten zur Schwächung bzw. Nutzung dieser Wettbewerbstreiber zum Ziel haben.¹



Vgl. Porter, M.E., Harvard Business Manager Mai 2008

Hier wird schon eines klar. Hier führt ein Unternehmen gegen andere Unternehmen «Krieg», besetzt einen Markt und checkt nur ab, wie durchsetzungsstark es gegen andere Mitbewerber und gegen Einwände potentieller Käufer ist.

Von ständig wechselnden Kundenbedürfnissen, Kundenbeziehung oder Informationshoheit auf Seiten des Kunden, ist in den Literaturverzeichnissen von Porter und seinen Apologeten nichts zu finden. Man lernt hier gegebenenfalls nur eines: wie setze ich mich gegen andere durch, wie bilde ich Allianzen, wie setze ich mich fest und wie beute ich Märkte aus!

Wie stellt sich nun diese Situation für jene dar, die noch nach Porter denken und entscheiden? Sie finden sich heute in einer Situation des asymmetrischen Krieges wieder. Beweglich und bedürfnisnah (agil) handelnde Mitbewerber im Wettbewerbsumfeld machen hier den alteingesessenen Strategen die Hölle heiss.

¹ vgl. Vgl. Rufo, M., Zerres, C., Zerres, M., S. 7

Diese neuen Mitbewerber haben nicht Kostenvorteile, Skalenerträge und «Unique Selling Propositions» im Kopf, sondern nur eines: «Wert für den Kunden, Wert gemeinsam mit dem Kunden, Wert durch die Wertschätzung des Kunden».

Man könnte auch sagen, willkommen in der Welt des Hyperwettbewerbs, der Agilität, der «Service Dominant Logic» und der «Value Co-Creation», einer Denkwelt die vielen von uns fremd ist, wiewohl ihre Tradition ähnlich lange zurückreicht, wie jene der Klassiker der Marke Kotler, Drucker oder Porter.

Sie kommt von nicht minder relevanten Vordenkern wie Vargo (Saskatchewan), Lusch (Arizona), Ramaswamy (University Michigan), Hurst (Columbia) oder James F. Moore (Illinois). Also den intellektuellen Gegenpolen, die sich aus dem Wettbewerb mit Harvard, Yale und Stanford herausgebildet haben.

Einzigster Unterschied dieser nun relevanten «Lehrgebäude»: Während die einen auf Szenarien von «Verkäufermärkten» und zum grossen Teil auch in Diensten von Unis waren, die auf Spendenlisten von Grosskonzernen standen, waren die Vertreter der «Service Dominant Logic» auf die Szenarien von Käufermärkten ausgerichtet, dementsprechend die neue Perspektive in deren Weltsicht.

Hier ein kurzer Abriss dazu:

Prämisse	Erklärung
Güter sind Vertriebsvehikel für Dienstleistungen	Mit einem Produkt und einem lieferantenseitig festgelegten Nutzen und Preis, ohne jeglichen Service, wird der «Kampf um den Kunden» nicht mehr zu gewinnen sein.
Der Kunde ist immer als «Co-Creator» des Wertempfindens beteiligt.	Ohne Kunde geht gar nichts, Sie als Anbieter sind Teil des Spiels, nicht mehr, nicht weniger!
Alle - im Entscheidungsumfeld - anzutreffenden Akteure (wirtschaftliche, wie soziale) beeinflussen sich gegenseitig	Wer das Entscheidungsumfeld des Kunden nicht kennt, kann vielleicht einmal einen Erfolg einfahren, aber nicht auf Dauer
Der Wert ist ausschliesslich durch das Wertempfinden des Leistungsempfängers bestimmt; er zahlt das, was es ihm «Wert» ist	Wer nicht weiss, wie man Wertempfinden erfassen, die Bedeutung seines eigenen Beitrages dazu einschätzen kann, verbleibt nicht dauerhaft im Entscheidungsbereich seiner Kunden
Ein Unternehmen kann keinen Nutzen liefern, sondern nur ein «Nutzenversprechen» abgeben	Unternehmen können ihre Ressourcen nutzbringend einbringen und gemeinsam mit Kunden, welche das Nutzenversprechen annehmen, den entstehenden Wert abschöpfen. Unternehmen für sich allein können keine Werte schaffen.

Wer sich die obigen Erklärungen durchsieht, wird schnell bemerken, worum es geht. Ich bringe es mit einigen Beispielen auf den Punkt:

Beispiel	Kommentar eines Kunden
Lernen, Beanspruchung einer Ausbildung	Wieso soll ich tausende an Euros für eine Ausbildung ausgeben, wenn ich dasselbe oft gratis auf Youtube oder gegen wenig Geld via Online Trainings erhalte?
Beratung	Wieso soll ich für mir für jede Kleinigkeit einen Berater holen, wenn - für die einfachen Dinge - das Internet schon vieles hergibt? Ich hol mir die Experten lieber nur tageweise und check zuerst einmal, ob man ihnen trauen kann
Unternehmenssoftware	Wieso soll ich für ein Ticketingsystem tausende Euros ausgeben, wenn ich die wichtigsten Funktionalitäten schon für 100 Euro pro Monat haben kann, und diese Lieferanten sogar noch Danke sagen und mir Prämien zahlen, weil ich ihnen Ideen bringe
Produkte	Wieso soll ich mir einen Hybrid zulegen, wo ich doch mit Carsharing genauso vorwärtskomme.

Anders ausgedrückt: den dominanten «Säbelzähntigern» weht ein heisserer Wind um die Ohren, die Mammuts sind den widerspenstigen und launischen Antilopen gewichen und es wird warm im einsamen Ökosystem derer, die glauben, sie könnten bestimmen, was wieviel kostet und was von wem konsumiert wird.

Warum plötzlich Lean Management und die Agilität so gefragt sind.

Würde mich heute jemand fragen, warum Agilität und das Denken in «Lean» gerade heute so wichtig sind, so würde ich mit bildhaft mit folgender Frage einleiten:

Wie bestimmen Sie die Schrittlänge bei einer Wanderung, wenn sie merken, dass ihr Untergrund instabil (sandig, rutschig) ist?

Es ist anzunehmen, dass Sie in kleinen Schritten vorwärts gehen, dass Sie Schritt für Schritt prüfen, wie sich der Untergrund verhält und erst ab dem Zeitpunkt wieder in flottes Tempo verfallen, wenn der Untergrund fest und solide ist.

Ihr Instinkt allein treibt Sie nämlich dazu ständig in Interaktion mit dem Umfeld zu sein und gleichzeitig mit Ihren Kräften sorgsam umzugehen.

Agiles Handeln ist aber im Grunde nichts anderes, als durch das Vorgehen in kleinen Schritten und durch die Einbeziehung des Feedbacks aus der erfolgsrelevanten Umgebung. Es gilt, immer wieder die Informationen einzuholen, die man braucht, um voran zu kommen und dabei nicht unnötig Ressourcen und Energie zu vergeuden.

Die Ergebnisse werden für den Leistungsempfänger kleiner, die Erfolge für den Leistungserbringer sicherer, der grosse Wurf aber bleibt aus.

Damit ist das Prinzip der Agilität (mach das und nur das, was für den Kunden von Wert ist, bleib in ständiger Beziehung mit ihm und setze Deine Prioritäten so, dass der Wert für den Kunden immer die Ultima Ratio ist) nichts anderes als die nachhaltige Ausrichtung auf den Vertrauenserhalt zum Kunden (weil ständig etwas werthaltiges geliefert wird, wenn auch in kleinen Portionen).

In einer Welt, in der sich die Kundenmeinung schneller ändert, als ein Klimaleugner «CO2» sagen kann, bedeutet dies für einen potentiellen Dienstleister oder Lieferanten nur eins: Stress und unnötigen Energieverlust.

Ergo wird er alle seine Abläufe, alle seine Entscheidungen und Handlungen so anlegen, dass er möglichst wenig Energie verliert, er muss also agil werden, will er nicht an «Erschöpfung vor Erreichen des Jagderfolgs» eingehen.

Hier könnten wir gleich fragen, ob Sie jemals einen Löwen in der Mittagshitze haben jagen sehen.

Fassen wir zusammen: «Agil» wäre demnach gleichzusetzen mit der nachhaltigen Ausrichtung auf Wert und auf die schrittweise Annäherung ans Ziel, immer unter Berücksichtigung möglicher kurzer Kommunikations- und Feedbackzyklen sowohl intern als auch zum potenziellen Kunden.

«Lean» wäre demnach gleichzusetzen mit der nachhaltigen Denke, dass Erfolgchancen nur so lange bestehen, wie Sie selbst ausreichend Kraft und Energie haben, um dieselbe für sich zu nutzen.

Beide Parameter «Energieverbrauch und Schritt-Tempo» selbst wirken übrigens auch in Geschäfts- und Entscheidungsumfeldern, die sich nach dem sogenannten «VUCA-Parametern» beschreiben lassen.

Dieses Kürzel geistert in heutigen Managementtrainings rum, wie weiland in den 90er Jahren der Shareholder Value. Unter anderem deswegen, weil man schon vor Jahren bemerkte, dass man mit Porters Wettbewerbskräften und Wertschöpfungsketten wunderbar Powerpointslides verzieren kann, aber man mit dieser Denke auf die heutigen Probleme schnell mal an die Grenze kommen kann.

Erfunden hat es übrigens die US-Army, um Ihre Soldaten in einem - zugegeben unübersichtlichen und ziemlich lebensfeindlichen - Ökosystem genannt Afghanistan nicht unnötig zu verheizen. Selbst die Amerikaner haben also schon gelernt, dass selbst - in Zahlen - geringe menschliche Verluste hohe materielle Folgeschäden und Krafteinbussen bedeuten können.

Aus diesem Grunde haben Sie den Führungskräften vor Ort ein Beurteilungsraster in die Hand gegeben, welches Ihnen das Überleben gesichert hat. Kurz die Strategen in Westpoint haben den Clausewitz auch schon ins Bücherregal gestellt und sich neu ausgerichtet.

Alles VUCA oder was?

Im Grunde ist VUCA ein «Beurteilungsrahmen», der Führungskräfte und Organisationen davor schützt, die eigenen Ressourcen bei unübersichtlicher Ausgangslage nicht unsinnig zu verheizen. Er beschreibt sich, wie folgt:

Attribut	Beschreibung	Empfehlung
Volatility	Eine kleine unbekannte Änderung kann die gesamte Entscheidung über den Haufen werfen	Entscheide in kleinen Schritten, gehe inkrementell und mit begrenztem Risiko vor
Uncertainty	Unvollkommene Lagebeschreibung «verunmöglicht» langfristige Entscheide	Such die Kommunikation mit der Front, bleib beweglich, spare Kraft, rücke schrittweise vor, sichere ab, überdenke den Folgeentscheid
Complexity	Unkenntnis von Ursache- und Wirkungszusammenhängen führen zu fehlerhaften Entscheiden	Gehe etappenweise vor, greife auf bewährte Methoden zurück, passe die Lagebeurteilung ständig an, bevor du neu entscheidest
Ambiguity	Ständig wechselnde Prioritäten und Umstände führen zu ständig wechselnden Entscheiden	Sorge für einen «kurzen» Draht zum Entscheider, definiere Etappenziele, denke in kleinen Portionen, aber bewege dich

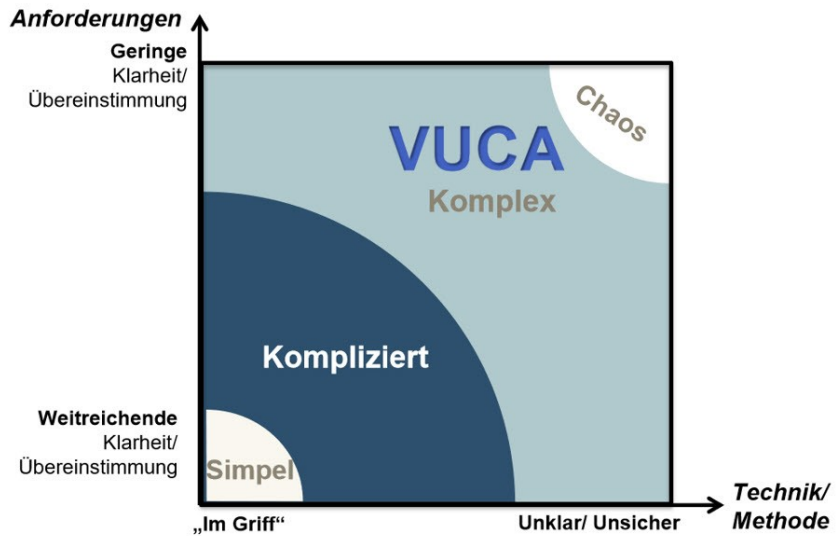
entlang eines «großen» Handlungsstranges

Wo gilt nun VUCA und wo nicht?

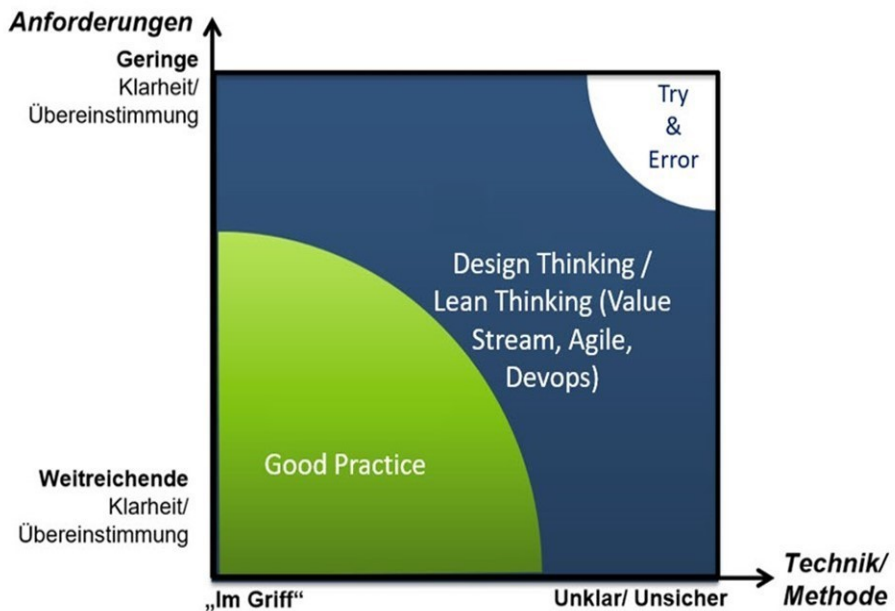
Bin ich Führungskraft oder Mitglied eines Führungsgremiums, so werde ich meine Entscheidungen immer nach der Klarheit der Zielerreichungsanforderungen ausrichten und mit welchem «Rucksack» an Wissen und Methoden ich selbst ausgestattet bin, um mich der Herausforderung zu stellen.

Relativ schnell wird klar, je chaotischer, regelloser und wechselhafter ein internes oder externes Umfeld ist, desto eher wird man vorsichtig und schrittweise vorgehen. VUCA gilt also nicht nur bei schönem Wetter.

Je klarer die Anforderungen sind und je mehr man sich auf einfache «Ursache-Wirkungs-Beziehungen» stützen kann (simples Umfeld), desto standardisierter und automatisierter geht man vor, will man sein Ziel erreichen.



Die VUCA-Spielwiese bezieht sich immer auf die Frage, wie gehe ich vor, welches Tempo wähle ich und wie oft überprüfe ich, ob ich noch am richtigen Weg bin.



So lange also «Schönwetter» herrscht, klarer Ausblick da ist, darf man auch mal ruhig auf «Good und Best Practice» vertrauen, sich auf das stützen, was die Klassiker der BWL so hergeben und sich in halbwegs glaubhaften Key Performance Indikatoren und anderen Leitplanken der Unternehmensführung üben.

Je unstrukturierter es wird, desto mehr muss man sich anderer Methoden befleißigen. Jener Vorgehensweisen, die Kräfte schonen, mehr auf das Umfeld achten und in kürzeren Intervallen kleinere Erfolge ermöglichen, aber damit grösseres Scheitern unterbinden.

Lean Thinking

Beim Lean Thinking geht es darum, möglichst ressourcen- und energieschonend zu handeln.

Hier gilt: vermeide Unnötiges und nicht Wertgeschätztes in Deinem Handeln. Wer also nur das

tut, was Wert bringt (und der wird vom Kunden draussen bestimmt), wird auch intern jegliche Form von Verschwendung, Abfall, unnötiger Aktivität oder Energievergeudung meiden.

Dieses Prinzip fand sich zu Beginn in Japan bei Toyota wieder, wurde von Amerikanern wie Womack und Jones auch in westlichen Kreisen salonfähig gemacht und war im Grunde der Nährboden für die späteren Wellen des «Agilen Denkens und Handelns».

Über dieses Thema wurden schon ganze Bücher geschrieben, würde man nun pragmatisch definieren wollen, was denn nun alles «Lean» ist, so würden folgende Erklärungsmuster immer wieder auftauchen:

- Tu nur das, was Wert generiert!
- Vermeide unnötigen Zeit-, Ressourcen-, Energie-Verlust!
- Behebe Fehler sofort!
- Sieh jeden Fehler als Chance, je früher du scheiterst, desto eher hast du Wichtiges erlernt!
- Lerne, ermögliche das Lernen und den Erfolg all derer, die mit dir in Interaktion stehen!
- Lass Entscheide dort fallen, wo die beste Informationslage herrscht!
- Beachte immer, je kürzer die Reaktionszeit sein muss, um schicksalshafte Entscheide zu korrigieren, desto weiter vorne sollten diese Entscheide fallen, je breitenwirksamer bestimmte Entscheidungsregeln sind, desto zentraler sollten diese gesetzt werden!
- Je kürzer der Kommunikationsweg zu einem Entscheid ist, desto besser für die gesamte Organisation!

Denken in Wertströmen

Eine Konsequenz aus "Lean Thinking" ist das Denken in Wertströmen. Während sich das Denken in Prozessen darin ergeht, Input, Bearbeitung und Output so weit zu kultivieren, dass man

mit möglichst wenig «Fehlern» möglichst einwandfreien Output erstellt (egal welches Wertempfinden, dadurch ausgelöst wird oder wieviel Abfall dabei entsteht), konzentrieren sich Wertströme exakt auf das, was man die Herstellung, die Gewährleistung und die Unterstützung von als werthaltig empfundenen Austausch-Beziehungen nennen kann.

So ein beispielhafter Wertstrom wären zum Beispiel alle jene Aktivitäten, die dazu führen, dass ein potenzieller Kunde schnell, einfach und ohne grossen Energieverlust ein günstiges Angebot findet.

Oder die bequeme Möglichkeit, dieses Angebot zu buchen und ein drittes Beispiel wären die alle Aktivitäten zur bequemen Bezahlung von Produkten und Dienstleistungen.

Die Frage ist also immer die, mit welchen Schritten, Informationen und Technologien, sich - als werthaltig empfundene - Austauschprozesse gestalten lassen. Das gilt übrigens auch für intern gehaltene Aktivitäten.

Man stelle sich vor, man würde auch betriebsinterne Benutzer wie Kunden behandeln und bei der Ablaufgestaltung fragen, wie es für sie am energieschonendsten wäre, wie ihnen der Gedanke für das Anwenden von Bypässen erspart werden kann, wo sie unnötig lange auf Entscheide von oben warten müssen.

Manchmal ist es auch sinnvoll herauszufinden wo sie das Gefühl haben, das Management und die Berater hätten bei der Ausarbeitung spezifischer Prozesse zu tief ins Glas geguckt usw.

Fragen, wie die zuletzt gestellten, machen nun den Unterschied zum klassischen Prozessverständnis aus: Die nachhaltige Kundenorientierung macht's aus, und die Erkenntnis, dass Prozesse der «Inside-Out-Philosophie» folgen. Wertströme haben eine klassische «Outside-In-Sicht», nämlich die des Leistungsabnehmers.

Damit bestimmt der Kunde im Grunde den für ihn «als werthaltig empfundenen» Verlauf; während die Entwickler des Wertstromes genau dort die Energie rausnehmen, wo sie für einen

Anbieter sowieso schon vergeudet wäre. Der Kunde will sie nicht bezahlen, oder er wird, weil er sie bezahlen muss, irgendwann wechseln.

Sowohl ein herzloses Hinrotzen im Sinne eines «geliefert, wie spezifiziert» oder Aussagen wie «das lässt der Standard nicht zu» wären bei Anwendung der Wertstromdenke Geschichte.

Prozess und betriebliche Fähigkeiten bleiben im Grunde bestehen, werden jetzt aber in feinerer Granularität so gekapselt und integriert, dass bei einer Veränderung des Kundenwunsches gleichermassen «klein» wieder Anpassungsschritte möglich sind.

Zudem gelten folgende Prinzipien:

- Es muss einen klar definierten Stakeholder geben, der den Wertstrom auslöst.
- Ein geübter Wertstrom-Designer unterscheidet immer zwischen dem, was sich der Kunde als Ergebnis wünscht (Konsumerlebnis, Resultat der Interaktion) und mit den Folgen dessen, die er durch die Beanspruchung des Wertstromes beabsichtigt.
- So bucht man eine Kreuzfahrt via Beanspruchung aller Wertströme eines Reiseveranstalters
- Und als "Outcome" erwartet eine mit Kultur angereicherte Zeit mit viel Erlebnis, Entspannung und Erinnerung
- Wer nicht weiss, was sich der Kunde als «Folge» seines Leistungskonsums erwartet (Outcome), weiss auch nie wie er seinen Wertstrom zu gestalten hat.

Wertströme sind also die sprichwörtlich erfolgsentscheidende «Brücke» für die Interaktion mit allen digital konsumierenden Entitäten (Kunden, Entscheidern, internen Benutzern etc.).

Wer also die Kunst zwischen dem Herstellen von werthaltigen Nutzungs- und Konsumerlebnissen, gepaart mit dem Wissen intern optimierter Abläufe, nicht beherrscht, versucht

sprichwörtlich als «Säbelzahniger» Antilopen zu erlegen. Was aus den Similodons wurde, wissen wir gegebenenfalls aus Wikipedia oder aus einem Museumsbesuch.

Ich nehme an, dass dieses Schicksal nicht immer die erstrebenswerte Option für Organisationen ist, die sich in die neue digitale Welt hineintransformieren müssen.

Wer jetzt wissen will, auf welchem Wissen sich Wertströme aufbauen lassen, ist in der «Langfassung» gut bedient, das Buch «Schwimmen im digitalen Wertstrom» zu Rate zu ziehen.

In der kurzen Fassung, kann man sagen, man kombiniere die Erkenntnisse des «Value Stream Mapping» (Lean Six Sigma) mit den Erkenntnissen aus «Customer Journey», «Process Consumer Journey» und dem «Design- oder Diamond Thinking», um zu optimierten und wertstiftenden Abläufen zu gelangen.

Hierzu verlängert man die Aktivitätskette aus früheren Prozessoptimierungsvorhaben einfach bis zu den Anspruchsträgern ausserhalb der Organisation und gelangt dadurch zu einer durchgängigen und stabileren Brücke zum Kunden (früher wars im Optimalfall betriebsintern asphaltiert, der Kunde aber musste mit einer Schotterpiste zurechtkommen).

Ohne die Berücksichtigung der Aspekte «User Experience», «Customer Experience» und den Methodensets aus dem «Design-Thinking» kommen Sie da aber nicht weit. Ergo folgen nun ein paar Erläuterungen zu diesen Themen:

Design Thinking

Das einem die Kunden abwandern könnten, ist keine neue Erfahrung, das andere schneller lernen, schneller liefern und sich damit auch schneller in einem Geschäftsumfeld festsetzen, ist auch keine wirklich neue Erkenntnis.

Dass aber eine angesehene Grösse der klassischen Konzernkultur just eine anarchistische «Denke» wie das «Design Thinking» zuerst als CEO in sein Unternehmen (SAP) und danach als Geschäftsmodell in sein eigenes Unternehmen (HPI) und damit nach Europa gebracht hat, entbehrt nicht einer gewissen Ironie.

Konkret ging es um Hasso Plattner, seines Zeichens Doyen innerhalb des SAP-Konzerns, der der saturierten und in sich gesetzten Unternehmenskultur in Walldorf mit seinen neuen Ansätzen kräftig Feuer im Kamin und damit auch Dampf auf den Markt gebracht hat.

Was war geschehen? Nun er stolperte wahrscheinlich über die Erkenntnisse von Tim Brown und Tom Kelley (The Art of Reasoning und The Art of Innovation) und wie diese Ihre Methoden im Silicon Valley und auch andern Orts anwendeten, um aus alten Pfaden auszubrechen, neue Ansätze im «Erneuern und Verbessern» von Produkten und Dienstleistungen zu entwickeln und vorwärts zu kommen.

Was war so anders an dem, was Herr Plattner gesehen hatte. Nun Wirtschaftsführer, Berater und funktionelle Kader wurden und werden bisweilen immer noch in die Richtung konditioniert, dass sie in einer uni-direktionalen Richtung im «Ursache – Wirkung»-Kontext denken, funktionieren, entscheiden und rapportieren. Sie wurden und werden für dieses Verhalten ja auch belohnt.

Honorigste Beratungsfirmen stellen beispielsweise ausschliesslich «summa-cum-laude»-Absolventen ein (also jene, die es erlernt haben präzise und gehorsamst uni-direktional zu denken, zu sprechen und zu präsentieren).

Jene, die also diese Spezies «Kader» ausbildete (Tim Brown, David und Tom Kelley etc.) erkannten eines

Diese Studenten werden irgendwann zu Führern, Einflüsterern und Mentoren von Wirtschaftskapitänen. In der Tat führt die heutige Riege der Wirtschaftselite ihre Organisationen in Divisionen (Business Units), teilte und herrschte via ihrer Positionsmacht und besetzt und definiert Märkte.

Sie werden die Unternehmensmitarbeiter durch Prozesse, Best Practice, neue Methoden-Frameworks hetzen und sind derzeit darauf konditioniert möglichst wenig falsch zu machen.

Deswegen erlernen sie in ihrer innerbetrieblichen Praxis Tag für Tag, dass es immer neue Ursachen, mit immer neuer Wirkung gibt, warum denn für das Unternehmen alles besser werden muss, dass alles seine Ordnung zu haben hat. Damit ist man nach «innen fixiert» und hat den Blick nach aussen verloren.

Die Design-Thinker aber wussten, dass dies den heutigen digitalen Konsumenten herzlich wenig interessiert. Heutige Konsumenten wollen nicht nach Ursache und Wirkung professionalisiert bzw. zum Zucht- und Melkvieh degradiert werden, nein, sie wollen Lösungen, die ihnen das Leben erleichtern, sie wollen Spass und sie wollen weniger Sorgen.

Es geht also darum, dass Kunden sich wünschen, dass Lieferanten das «Wesentliche» an einer werthaltigen Austauschbeziehung erkennen und wissen warum man eine Beziehung aufrechterhalten will und warum nicht. Nun, da der digitale Kunde aber im Käufermarkt im Vorteil ist, ist mehr Empathie (ein Kernelement des Design Thinking) und eine tiefergehende Beziehung vonnöten.

Mit dem Design Thinking bereitete man also die künftigen Lenker und Denker auf eine neue Lebenswelt vor.

Was aber macht das «Design Thinking» aus. Es ist die Kunst aus «Divergenz und Konvergenz» im Erfassen von Lösungsmöglichkeiten.

Werfen wir nun einen Blick in die Natur. Jäger, die ein neues Revier betreten warten, werten aus, passen ihre Bewegungen sowohl an die Muster ihrer «Beute» (Achtung: hier ist das Bedürfnis des Kunden gemeint, nicht der Kunde selbst) an,.

Kluge Jäger fokussieren, testen und kalkulieren wieviel Energie bei der Jagd eingesetzt wird und legen dann fest, wie sie sich verhalten. Genau dieses Muster lässt sich im unübersichtlichen digitalen Kontext anwenden.

Demnach wird bereits im ersten Schritt das Wesentliche vom Unwesentlichen gefiltert. Also, welches Bedürfnis (Grundlage des Nahrungsgewinns) ist bei meinen augenblicklichen Energie-reserven gerade so klein bzw. so gross, dass es einfach erfasst werden kann, einfach verwertet (gefressen) werden kann und mit welchen Mustern dieses Bedürfnis entsteht. Schlussfolgerung Nummer eins: wo ist es am besten zum Jagen, wo ist genau mein Wild? (Observe & Define).

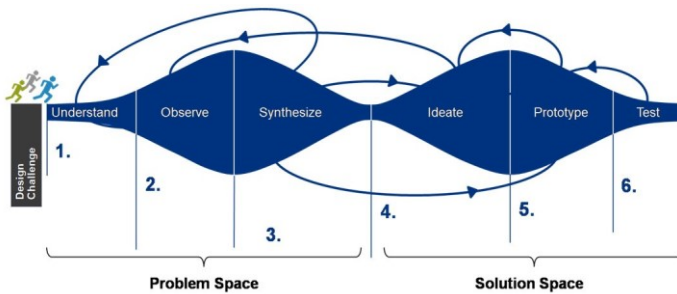
Danach kommt die Phase, wie erlege ich das Wild? Da gibt's nicht ein Jagdmuster (eine einzige genutzte Ursache Wirkungsbeziehung), weder bei Pumas, noch bei Wölfen oder anderen Carnivoren.

In der Natur, werden viele Szenarien durchgespielt, variiert und angewendet und dadurch das Denken geschult. Zuerst wird oft schon als Welpen Jagd gespielt. Jeder Erfolg, jeder Misserfolg lustvollst gespeichert, Ideen und Eindrücke immer wieder überprüft und vom Absurdesten bis zum Banalsten alles an Optionen ausprobiert, um einen für sich persönlich am besten komponierten Jagdverhaltensfundus aufzubauen (Generate Ideas & Test Ideas).

Nun hatten Tom und David Kelley nicht die Verhaltensmuster eines Wolfes in Arizona im Kopf, sondern eher die Frage, wie offenes Denken an jene Studenten gebracht werden konnte, die eben nicht mehr so (der Jugend sei verziehen) verstaubt, phantasielos und uncool sein wollten wie die Herren im Armani-Zweiteiler mit den fetten Karossen, sondern im T-Shirt in Facebook Style etwas bewegen wollten.

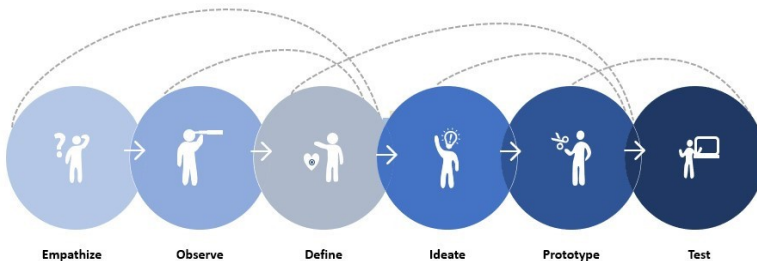
Was taten die beiden? Man riss sowohl den Studenten, später auch den weltoffeneren Konzernlenkern alle Rituale, die sie erlernt hatten vom - sprichwörtlichen intellektuellen - Leib, machte sie wieder zu Kindern und zeigte Ihnen, was passiert, wenn man nur einmal den Willen aufbrachte auf natürliche Art und Weise zu denken und zu lernen.

Also trainierte man seine Klienten mit verschiedensten Methoden, Materialien und Ansätzen im «Diamond-Thinking» und übte das offene Beobachten und das Eingrenzen auf das Wesentliche als ersten Schritt.



Auf dieser Grundlage entwickelte er dann später den Ansatz, der heute noch als Klassiker in der Innovatoren-Szene gilt. Das «Design-Thinking-Modell» des Unternehmens IDEO (Eigentümer sind wieder die Kelley Brüder).

Man wird relativ schnell erkennen, das erste «Observe & Define», wurde zum «Empathize & Define», der zweite Diamant wurde zum «Ideate - Prototype -Test».



David und Tom Kelley, die beide optisch ein Spiegelbild eines Nat Flanders aus den Simpsons darstellen, aber viel lustiger sind, hatten in einfachster Form das zustande gebracht, woran andere über Jahrzehnte gescheitert sind. Eine Wegbeschreibung wie man zu vom Markt geliebten, wirtschaftlich tragbaren und umsetzbaren Lösungen kommt.

Gepaart mit der Erkenntnis, dass man Entscheider und angehende Innovatoren von all dem Ballast der Teppichetage befreien musste, holten die Kelley-Brüder die Unternehmensführer, Marketing-Spezialisten, Ingenieure und Techniker in Ihre Indianer-Spiel-Zelt-Welt zurück.

So vermittelten Sie einfach genial, genial Einfaches und zeigten ihnen, wie man ohne Krawatte, aber mit Post It, Karton, Knetmasse, Beobachtungsgabe und ungefilterter Realität auch zum Erfolg kommen konnte.

Hasso Plattner, brachte also in modifizierter Form das nach Europa, was zuerst durch die Kelley Brüder am MIT und in Stanford erarbeitet, von IDEO später auf erste kommerzielle Beine gebracht wurde. Heute gilt es als regelrechte Reformbewegung auf den europäischen Kontinent.

Und es wird am Hasso-Plattner-Institut (HPI) vermarktet, viele andere tun es ihm nach, und betrachtet man die Veranstaltungskalender vieler angesehener Ausbildungsinstitute, so stolpert man immer wieder über dieses Buzzword «Design Thinking».

Es hat seine Gründe: erstens ist diese «Denke» nahe an der Realität der Kunden, zweitens legt es die Grundlage für das «Verstehen des Kunden», sei es als «Bezahlender» (Customer Experience), als Benutzer (User Experience) oder in Summe als digitaler Konsument (Digital Experience).

Jemand der also in einer digital geprägten Welt überleben will, wird wohl ohne Grundverständnis für das was seine Kunden bewegt, frustriert und motiviert nicht mehr allzu weit kommen.

Mit dem «Design Thinking» und dem «Empathize» wäre da schon viel getan. Nur wie kriegt man diese Empathie für seine neuen digitalen Kunden in verwertbare Strukturen?

Customer Journey, UX / CX und DX

Zitat eines SAP-Users (man darf aber auch ein anderes Produkt nehmen): Würden sich nur ein einziges Mal, jene, die digital unterstützte Produkte oder ganze digitale Dienste entwickelt

haben, in die Schuhe derer begeben, die diese danach benutzen, wären Unmengen an versenkten Entwicklungsbudgets vermieden worden.

Klingt doch einfach. Nichtsdestotrotz herrscht die Alltagspraxis vor, dass ein Entwicklungsverantwortlicher eine Dienstleistung einfach so gut findet, dass ein potenzieller Kunde gleich gar nicht gefragt wird, ob er eigentlich das will, was ihm da so angeboten wird.

Nein, ein Kunde hat es einfach zu akzeptieren und zu erkennen, welch Wunderwerk er nun in Händen halten darf.

Wer denkt, dass sei nun ein schlechter Witz, höre sich mal in der Startup-, Innovatoren- und Marketingszene um. Da werden «Unique Selling Propositions» konstruiert, «Success Stories» gezimmert, neue Begriffswelten erfunden und hypothetische Bedürfnisse geschaffen, nur um die Kunden zum Konsum zu stimulieren.

Was für ein Aufwand im Gegensatz zum Ansatz: ich bring mal was, dass ein Kunde auch wirklich brauchen kann.

Wer sich im Verkauf und der Vermarktung künftiger digitaler Produkte und Dienstleistungen einiges an Ärger ersparen will, geht - bevor er seine Leistungen an den Kunden bringt - den Weg mit dem Kunden gemeinsam:

- einmal in dem er nachvollzieht, was dem Kunden bei der Nutzung seines Produktes alles passieren kann (User Experience - UX)
- einmal in dem er nachvollzieht, was dem Kunden vom ersten Versuch einer digitalen Kontaktaufnahme bis hin zur digitalen Beendigung einer Beziehung alles passieren kann (Digital Experience - DX)
- und zuletzt, was dem Kunden vom Beginn der ersten Kontaktaufnahme bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung alles passiert (Customer Experience - CX)

Das Zauberwort heisst hier «Customer Journey». Während des gesamten Produkt- und Service-Gestaltungsprozesses geht man also nicht den bequemen kurzen, sondern den nachhaltigen Weg einer Geschäftsbeziehung.

Bevor man dies tut, legt man noch fest an welchen «Touchpoints» man mit dem Kunden in Kontakt kommt, wann dieser etwas sucht, etwas vergleicht, etwas kaufen will, eine Auskunft einholen will, sich mit Verbesserungswünschen oder Beschwerden äussern will, wann man ihm eine Rechnung schickt etc.

Touchpoint für Touchpoint wird hier systematisch erfasst, was der Kunde erwartet, was den Kunden erfreut, was den Kunden frustriert und was den Kunden dazu bringt eine Beziehung weiterzuführen oder abubrechen.



Wer diesen Ansatz sowohl bei der Ideenüberprüfung, beim Aufsetzen von Akzeptanztests, bei der Analyse nach künftigen Verbesserungspotentialen einsetzt, verhindert «versenkte Entwicklungsbudgets».

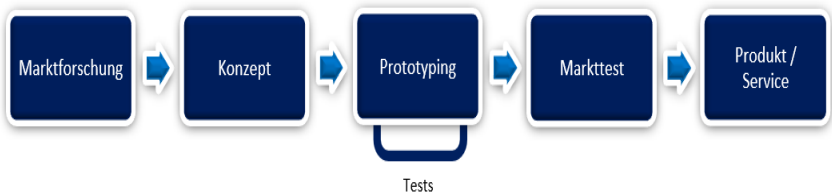
Der Wolf stellt sich hier also nicht auf den Felsvorsprung und ruft seinen Rentieren zu, dass es Essenszeit ist. Der überlebenstüchtige Wolf folgt der Herde, nutzt die Gewohnheiten dieser Herde, spart Energie und erleichtert es genau um jenes Tier, welches für den ultimativen letzten Leistungsbeitrag zur Gesundheit seiner Herde vorgesehen ist.

Genau das Prinzip des minimalen Energie-Einsatzes setzt sich auch in der digitalen Produktentwicklung fort. Dort gilt, dass man Produkte und Dienstleistungen immer nach dem Prinzip der «Minimum Viable Unit» auswählen sollte, um sie danach weiterzuentwickeln. Das Schlagwort dazu lautet «Lean Startup»-Philosophie.

Lean Startup – Minimum Viable Products und permanentes Lernen mit dem Kunden

Was hat viele amerikanische Unternehmen im Silicon Valley derart schnell und derart wirkungsvoll den Erfolg in der Besetzung von neuen Geschäftsfeldern gebracht?

Nun, bevor Sie sich ans Produzieren gemacht haben, haben sie eine Vorgabe ignoriert die damals als «best Practice» galt: «Halte dich an den Prozess!». Der aber sah vor, dass man sich zuerst mit Marktforschung, aufwändigem Konzept an einen Prototyp machte, bevor man zum Vorstand wanderte.



Diese vom Unternehmergeist getriebenen Anarchisten, wollten nur eines: herausfinden, ob ihre Ideen Bestand am Markt hatten. Ergo verkürzten sie Zyklen, verkleinerten den Prototypen und piffen auf die Hochglanzpräsentationen für den Vorstand.

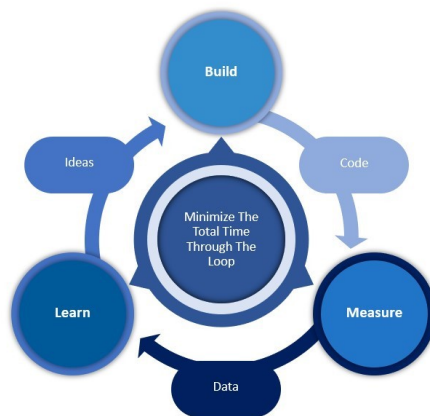
Fehler machen war egal, es ging darum, möglichst schnell herauszufinden, was an einer potenziellen Lösung für den Kunden entscheidend war, und was nicht. Ergo husteten sie sich was um langwierige Marktforschung, das Pinseln von Powerpoints, das Schreiben von Investitionsanträgen und all dem zeitraubenden Ballast.

Sie setzten auf sofortiges Tun, und auf «Fail fast, learn faster» und widersetzten sich damit der sonst üblichen Methode, durch wenige Fehler wenig Unmut beim Management zu verursachen. Sie piffen darauf ein geschätzter Mitarbeiter zu sein, sie wollten strahlendes Lächeln bei ihren Kunden.

Basis dieser Anarchistendenke war es, eine Idee kurz zu prüfen, in Folge festzulegen, was von einem Kunden minimal akzeptiert und bezahlt würde, danach dem Kunden auf den weiteren Entwicklungsweg mitzunehmen, Daten zu sammeln und mit jeder Produktneuerung immer kundengerechter zu werden.

Der Kunde wurde auf diesem Weg regelrecht «süchtig» nach all den guten Ideen derer, die diese neuen Features rausbrachten, und blieb.

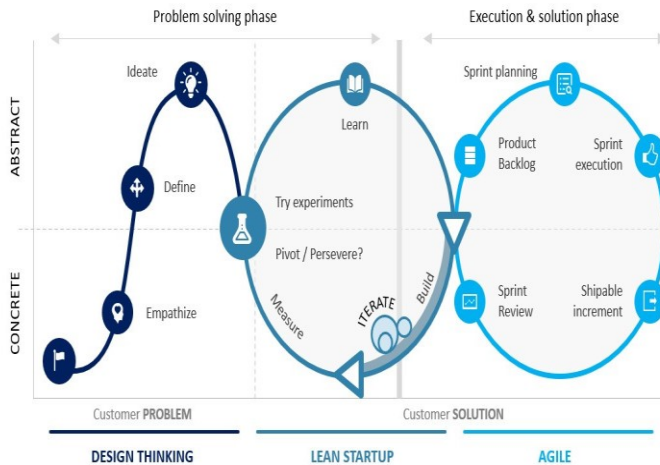
Das Lean Startup war geboren, und wurde mit dem Regelkreis aus «Idee aufbauen, Minimum Viable Product erstellen, aus den Daten des Feedbackzyklus lernen» zum Kultmodell all derer, die sich der agilen Produkt- und Serviceentwicklung verschrieben hatten.



Sie machten es übrigens nicht, um als agil an sich zu gelten, sie wollten einfach nur schnell mit einfachen Lösungen Geld verdienen, das sofort für Verbesserungen re-investiert wurde.

Es war sprichwörtlich wie mit den männlichen Jungwölfen in Montana. Wenn diese das Rudel verliessen, lernten sie sich zuerst von kleinen Nagern, kranken Jungtieren und gelegentlich sogar von Aas zu ernähren, bevor sie sich an die grossen Brocken ranmachen konnten.

Zudem war der Lean-Startup-Zyklus ein gelungenes Komplement zu schon eingeübten Methoden aus dem Design Thinking.



Abgekupfert von dem, bei dem auch die Gartner-Group abkupfert (Eric Ries)

Was im Kleinen noch als «anarchistisch» erscheinen mag, folgt hier einer gesamthaft abgestimmten Logik, die darauf ausgerichtet ist, in einem neuen Geschäftsfeld immer nur das als Service oder Produkt auszuliefern, was garantiert vom Kunden geliebt wird.

Will sich also jemand als Neuling in einem dort bewegen, eben dort, wo Unklarheit herrscht, so geht man zwar mit Plan vor (Stichwort: Backlog Planung), aber man hat sich durch ausreichende Feedbackzyklen und durch kleinere energieschonende Schritte beim Vorgehen abgesichert.

Was aber, wenn man sich in absolut chaotisches oder unbekanntes Terrain begibt? Hier gilt, gezielt experimentieren. Kleine Einsatzsummen festlegen, rausfinden, ob und warum man scheitert und dann eben noch mal mit neuem Ansatz anfangen. Wie in der Natur die Einzeller als Vorposten genutzt werden, um rauszufinden, ob es sich lohnt ein neues Biotop zu besetzen.

Try, Fail and Learn als Vorgehensmodell

Was machen Grossunternehmen wie e-Bay, Amazon oder Google, um zu neuen ertragskräftigen Ideen zu kommen: sie nutzen die Kraft der Eigeninitiative.

Entweder sie gönnen jedem Mitarbeiter ausreichend Arbeitszeit, um eigene Ideen zu entwickeln, sie fördern und erwerben gezielt Startups, um sie später in ihre Konzernstrukturen zu integrieren oder sie «gründen aus».

Sie schaffen sich also für experimentelle Zwecke Mikrounternehmen, sehen diese gezielt als Wagnis und nutzen es als «Lernwerkstätte» für die Unternehmensentwicklung.

Genauso, wie Mutter Natur einfach das Scheitern als finalen letzten Nutzbeitrag einer Spezies für die Evolution als Ganzes betrachtet und dadurch lernt, genau so sehen Unternehmensstrategen dieses «Fail early, learn faster» heutzutage als Methode, sich in neuen chaotischen Geschäftsfeldern zurechtzufinden und just das Geschäftsfeld zu finden, indem sich ein langfristiges Überleben erwarten lässt.

Die Erkenntnis, dass so manches Scheitern im Kleinen bei vielen Projekten verschwiegen, prolongiert und auch unverarbeitet bleibt und daher das Lernen verhindert, damit das Scheitern weiterhin kultiviert wird, ist also kein Beinbruch.

Spätestens ab dem Zeitpunkt, wo man aber geeigneten Führungskräften sowohl die Belohnungs-Ansätze als auch die Möglichkeit gibt vom Verwalter zum Gestalter zu werden, erkennt man früh, was, wo und wie innerhalb der Gesamtstrategie des Unternehmens getan werden kann, um langfristig in neu angepeilten Geschäftsfeldern zu agieren.

Ausgehend davon, dass diese Mikro-Einheiten nichts anderes sind, als «Pioniere» in einem neuen Geschäftsfeld denken viele Unternehmensstrategen heute in den Gesetzen der Sukzession, in Lebenszyklen von Bedürfnissen, Geschäftsfeldern und realisierten Innovationen, um genau dem zu entgegen, was weiland damals Clayton Cristensen, als das «Innovators Dilemma» beschrieben hat.

Genau dieser Ansatz aber entspricht dem Szenario, wenn man als Akteur die Welt der digitalen Märkte betritt.

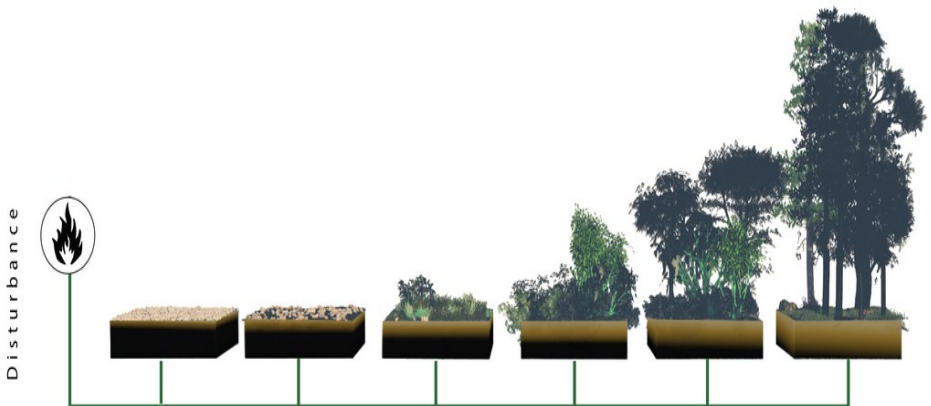
Denken in Lebenszyklen und Kreisläufen

Es geht hier um die Frage: ab wann macht es Sinn neue Nährböden zu erschliessen, sich neu zu erfinden (disruptiv) zu sein, wie lange lohnt es sich innovativ (ständige Verbesserung) zu bleiben und wie steht dies in Wechselwirkung mit den Bedürfnissen innerhalb eines Geschäftsfeldes.

Sehen wir uns an dieser Stelle einmal an, wie Mutter Natur die Schaffung neuer Biotope geregelt hat.

Hier läuft es so, dass vom Leben nicht besetzte Räume durch Pionierarten besiedelt werden (Moose und Flechten, denn diese haben eine hohe Reproduktionsrate, eine kurze Lebensdauer und verändern die Umweltfaktoren).

Selbige dienen danach als Grundlage für einjährige, später mehrjährige Pflanzen, zuerst die Schwach- danach die Starkzehrer. Als nächste Stufe folgen die Sträucher, die schnellwachsenden Weich-Hölzer und zum Schluss die langsam wachsenden aber harten Hölzer (widerstandsfähig, niedrige Reproduktionsdauer, lange Lebensdauer).



Das wäre ungefähr so, als würde man sprichwörtlich «digitale Terra inkognita» betreten.

Ein neues Geschäftsfeld, von dem man nichts weiss, ausser dass die zuerst anzutreffende Ausgangssituation (im Sinne besiedelbaren Bodens) etwas liefert, was man für das initiale Leben braucht, um sich danach später vorwärts zu arbeiten.

Hier wäre es also grundsätzlich gut zu wissen, was hilft wem (egal ob Art oder tote Materie) in Form einer Austauschbeziehung, um sich in einem neuen Ökosystem zu etablieren.

Wir sprechen hier von den Gesetzen der Primärsukzession. Was aber, wenn ein schon bestehendes Ökosystem durch Disruption, also Katastrophen, plötzliche (gewollte oder ungewollte) Veränderungen der Wachstums- und Austauschfaktoren eine neue Form annimmt?

Nun in diesem Fall sind vielleicht alle Arten zerstört, aber im Boden bzw. im nicht-materiellen Umfeld sind noch alle Faktoren intakt und einer weiteren Besiedlung neuer Arten steht nichts mehr im Wege (ergo die Arbeit der Pionier-Arten ist noch nicht zerstört).

Das bedeutet aber, dass die Besiedlung durch beispielsweise Gräser, Büsche und später wieder schnell wachsenden Hölzern nichts im Wege steht, die Besiedlung aber viel schneller erfolgen kann, als bei einer Primärbesiedlung.

Verbleibt die Frage, ab wann Ökosysteme soweit gediehen sind, dass ein zerstörerisches Ereignis Akteure dazu zwingt zu einer neuen Form von Diversität und Balance zu finden.

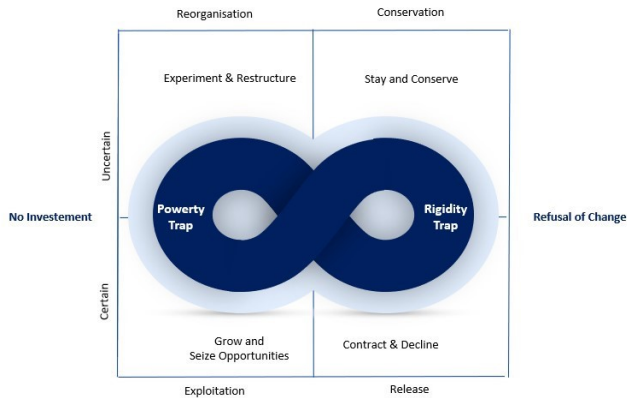
Ab dem Zeitpunkt, wo es für eine dominante, das Ökosystem-prägende Art scheinbar nicht mehr lohnenswert ist, sich weiterzuentwickeln, wird's gefährlich.

Die Gefahr liegt darin, dass eine Spezies schon Unmengen an Energie darin investiert hat, an die Spitze des Ökosystems zu gelangen und gleichzeitig innerhalb des Systems noch ausreichend «Nährbasis» durch andere Arten vorhanden ist (es einem also sprichwörtlich so gut geht, wie der Made im Speck). Wozu sich also unnötig stressen.

Gleichzeitig herrscht aber die Gefahr durch plötzliche Ereignisse von der Evolution hinweggefegt zu werden.

Eine kleine Veränderung auf der Ebene der «Pioniere», eine nicht erkannte Erosion in der Nahrungskette und schon ist's geschehen, weil man nicht aufgepasst hat und unbeweglich wurde.

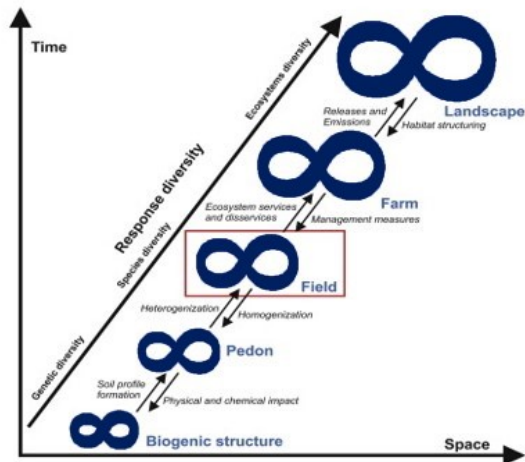
Dargestellt werden kann dies im «adaptive Cycle». Der Moment des «Stillstands» den wir zuletzt beschrieben hatten, nennt sich dort «Rigidity Trap» (der Ort an dem vergessen wird, dass man wieder investieren muss und nicht nur ernten kann).



Das gezielte Nutzen dieser Erkenntnisse aus diesem Zyklus kann, je nachdem, ob er als gegeben anerkannt wird, zu einer ständigen Steigerung der Resilienz von Arten führen oder zur Rückkehr zu einer Situation in der sie sich auf einer niedrigeren Form der Existenz wiederfinden.

Die Konstante in dieser Gleichung ist also die Frage:

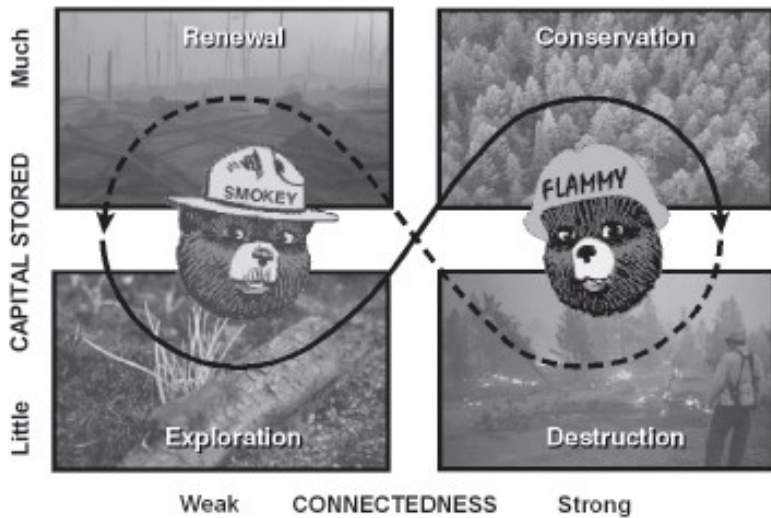
Habe ich als Art genau diesen Punkt erreicht, an dem es mir so gut geht, dass ich nicht mehr erkannt habe, dass eine neue Pionierart mir schon die Lebensgrundlagen wegfrisst?



Damit wären der durchdachte Entwicklungspfad von der Pionierart bis hin zum Etablieren von resilienten Lebensumfeldern (Agrokulturen) nichts anderes als die Anwendung von Innovation.

Ab dem Zeitpunkt aber, an dem man erkennt, dass andere Pionierarten einem die eigene Nahrungskette abschneiden, sollte man gezielt die Grundlagen für die Schaffung einer neuen Nahrungskette suchen. Im besten Fall zerstört man sich und seine Strukturen gezielt selbst, um nicht selbst zerstört zu werden.

Was hier verwegen klingt, ist genau das Rezept, mit dem man in den Nationalparks der USA die Wälder und ihre Biodiversität am Leben erhält und dadurch weit schlimmere Brandkatastrophen vermeidet.



Gezielt setzt hier also «Ranger Smokey» Feuer (Disruption) ein, damit Bösewicht «Flammy» nicht sein gesamtes Geschäftsfeld oder Ökosystem in den Abgrund reisst. Er nutzt also Innovation und Disruption genau so, wie es Clayton Cristensen im «Innovators Dilemma» beschreibt.

Was ist nun Disruption im betriebswirtschaftlichen Sinne? Disruption ist ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise „zerschlagen“ wird.

Der Begriff „Disruption“ leitet sich von dem englischen Wort „disrupt“ („zerstören“, „unterbrechen“) ab und beschreibt einen Vorgang, der vor allem mit dem Umbruch, der mit den Wertschöpfungsketten im Rahmen der digitalen Transformation in Zusammenhang gebracht wird:

Bestehende, traditionelle Geschäftsmodelle, Produkte, Technologien oder Dienstleistungen werden immer wieder von innovativen Erneuerungen abgelöst und teilweise vollständig verdrängt.

Insbesondere in der Startup-Szene ist der Begriff «Disruption» eine beliebte Vokabel, da er das revolutionäre Denken des Unternehmens-Gründers zum Ausdruck bringt.

Damit wären die Startup-Projekte jene «Pionierarten», die in ein bestehendes Ökosystem ungesteuert (Primärsukzession) oder durch einen grossen Player eingebracht werden, und danach (Sekundärsukzession) eine Neuausrichtung im «Ökosystem» auslösen.

Der Unterschied zwischen einer normalen Innovation, wie sie in allen Branchen vorkommen kann, und einer disruptiven Innovation liegt in der Art und Weise der Veränderung im gesamten Umfeld. Während es sich bei Innovation um eine Erneuerung handelt, die den Markt nicht grundlegend verändert, sondern lediglich weiterentwickelt, bezeichnet die disruptive Innovation eine komplette Umstrukturierung beziehungsweise Zerschlagung des bestehenden Austauschmodells im Markt.

Ein - für mich als Autor - durchschlagendes Beispiel war der Wechsel von CD-Player zu iPod. Als Kind der Walk- und Discman-Generation, war die Freude über die Weiterentwicklung der klassischen Stereoanlage in Richtung «mobil» ein Segen. Irgendwann waren ganze Wände mit CD-Ständern verbaut und die Wahl der richtigen Musikuntermalung wurde später zum Frust.

Danach kam die «Disruption» durch Apple, es kamen iPod, iTunes, später Spotify. Die Form der Musikkonsumation wurde auf den Kopf gestellt, und mir stellte sich die Frage, wieso ich meinen heissgeliebten Sound, zu zugegeben hohen Einstandskosten in Plastik einpacken und auf potentiell schwer entsorgbarem Material lagern sollte, während die Cloud alles bot, was man brauchte.

Der Grund für dieses Dilemma liegt oft im Fakt, dass man sich zu lange auf einem «Innovationspfad» bewegt, der zwar immer bessere Ergebnisse für ein Produkt, Service oder ein Erstellungsverfahren bringt, aber dadurch auch über das Ziel hinausgeschossen wird. Einem selbst geht es durchaus gut dabei, aber schleichend springen gleichzeitig Kunden ab und weichen auf kostengünstigere, funktionell ähnliche und bedürfnisnähere Lösungen aus.

Im schlimmsten Fall geht das so weit, dass man so weit in der Spezialisierung gegangen ist, dass die eingesetzten Mittel in die Investition vom «kaufwilligen Umfeld» gar nicht mehr getragen werden können. Um, das zu verhindern braucht's dann die selbst angesetzte Disruption, sonst stirbt man zwar in Schönheit, aber man stirbt.

Am Beispiel von Ökosystemen haben nun neuerdings die grossen Player erkannt, dass sich Ihr Schicksal des «garantierten Scheiterns» dadurch verzögern lässt, in dem sie gezielt selbst an bestimmten Stellen in Brand setzen.

Ergo entscheiden fortschrittliche Konzernführer, ab wann auf Disruption und wann auf Innovation gesetzt wird.

Oder in anderen Worten: Sobald das Geschäftsumfeld mit Ihnen nicht mehr interagiert, weil Sie bei Ihren Verbesserungen übers Ziel hinausgeschossen haben, überlassen Sie dasselbe den Followern, die Sie aus dem Wege geräumt haben wollen (sollen die doch verhungern) und erfinden Sie durch Disruption Ihr ehemaliges «Habitat» neu (siehe Sekundärsukzession).

Vom Überleben in Geschäftsfeldern und Biotopen

Nun aber begeben wir uns zur Frage, wie überlebt man als Träger einer «Geschäftsidee» in einem neuen oder bestehenden Geschäftsumfeld? Oder anders ausgedrückt, welche Denke würde es einem in einem Lebensumfeld ermöglichen, zu überleben, sich festzusetzen und eine Kolonie zu bilden?

Als Lebensform werden Sie vor der Besiedlung mit einem instinktiven Gefühl erkennen, ob es nun Überlebenschancen im neuen «Chancenumfeld» gibt oder nicht. Das bedeutet, dass zuerst nach untenstehenden Parametern ein Eintritt ins Ökosystem abgeschätzt wird:

- anorganisches Umfeld, Boden, Untergrund
- Klima, Klimawechsel
- nutzbare Ressourcen
- existierende Austauschbeziehungen, Jagdzeiten, Jagdrhythmen
 - Wer nimmt was aus dem Ökosystem?
 - Wer gibt was ans Ökosystem zurück?
 - Welche Wirkung hat die Austauschbeziehung auf mich als Spezies?
 - Welche Wirkung hat die Austauschbeziehung auf andere Spezies?
- Alarmierungsmechanismen innerhalb schon vorhandener Spezies
- existierende Akteure, Lebensgemeinschaften
 - Produzenten (liefern Nährstoffe, Energie für andere)
 - Konsumenten (konsumieren und konvertieren Energie für andere)
 - Destruenten (Zerlegen, und liefern die Lebensbasis für Produzenten)

Das Lebensumfeld ist also das Alpha und das Omega innerhalb dessen man sich aufhält, innerhalb dessen man seine Rolle als Lebensform festlegt und innerhalb dessen die möglichen Austauschbeziehungen das eigene Blühen und Gedeihen vorantreiben.

Genau hier aber greift ein Grundgesetz, welches beim Denken in klassischen Jagdmustern völlig verloren geht:

Kümmere dich ums Umfeld und nicht nur um die Beute

Selbst dominante Spezies wie das Simolodon haben nur deswegen überlebt, weil sie durch ihr Jagdverhalten (sie haben immer nur das Filet vom Mastodon verzehrt, mehr nicht), eine Unzahl anderer Konsumenten und Destruenten miternährt haben.

Diese aber sorgten in begrenztem, aber doch feststellbarem, Rahmen letztendlich dafür, dass die für das Similodon so wichtigen Mastodonten, immer ausreichend Ruhezeiten, Vegetation, direkte und indirekte Alarmierungsmechanismen für andere Bedrohungen etc. an den Jagdrou-ten vorfanden.

Lebensformen in der freien Natur sind sich instinktiv bewusst, welche Beziehungen für Sie nutzbringend, welche Umweltfaktoren schützend und welche Verkettungen an Austauschleis-tungen notwendig sind und nutzen dieselben. Hier ein paar Beispiele:

- Der äthiopische Wolf nutzt zum Beispiel einen Nichtangriffspakt mit einem, in sei-nem Habitat, lebenden Affen (diese machen keinen Mucks, wenn er auftaucht), um die für ihn so wichtigen Maulwurfsratten jagen zu können. Da die Affen nicht alar-mieren, alarmieren auch die umgebenden Wachposten die Maulwurfsratten nicht.
- Die Beziehung der «Schiffshalter» zum Weiss-Spitzen-Riff Hai. Erstere erleichtern dem Hai das Leben dadurch, weil sie ihm fortlaufend Parasiten vom Hals halten.
- Die etwas klügeren Menschen im Pazifik, die genau wissen, warum Kalmare im Meerwasser besser sind, als im Kochtopf. Gibt's nämlich zu wenig von ihnen, kom-men die portugiesischen Galeeren (eine Quallen-Art mit tödlicher Wirkung für alles, was rund um Sie schwimmt).

Business Ökosysteme – was wir von Apple, Intel, Sun und Alibaba noch lernen können

Ein Business Ökosystem ist eine, auf wirtschaftlichen Interessen beruhende, Gemeinschaft von miteinander in Beziehung stehenden Organisationen und Menschen. Jede dieser Einheiten nutzt das Ökosystem als Chancen- und Lebensumfeld und damit zum Erreichen eigener Ziele.

Diese Ziele aber sind nicht nur von Prinzipien wie «Gewinn, Marge, Beherrschen von Marktanteilen etc.» getragen, sondern von dem Grundgedanken, dass alles was einem selbst Kraft erspart aber von anderen ohne grossen Aufwand bereitgestellt wird, nur deswegen genutzt werden kann, weil man selbst etwas ins Chancenumfeld abgibt (aller Wahrscheinlichkeit nach, auch ohne grössere Anstrengung).

Das «Jagen, Fressen, Verwerten», welches man selbst in diesem Chancenumfeld ebenfalls via Befriedigung von Bedürfnissen anderer bewerkstelligt, kommt daher in der langfristigen Sicht erst an zweiter Stelle.

Wer übrigens denkt, dass dieser Terminus eine Erfindung aus der Giftküche der Big Five (McKinsey und Konsorten) oder der Gartner Group ist, der irrt. Schon im Jahre 1993 wurde in der Harvard Business Review mit «Predators and Prey, a new ecology of competition» auf diesen Umstand hingewiesen. 1996 wurde im Buch «Death of Competition (James F. Moore)» das Vorgehen von Intel, Sun, Walmart und Microsoft thematisiert, dass man durch ein branchenübergreifendes «Gemeinsam, statt einsam» mehr erreichen konnte, als mit der Dominanzwalze und der Effizienzfräse.

In diesem für heutige Zeiten bahnbrechenden Publikationen wurde klar, warum Sun Microsystems sich mit der «Gratisbereitstellung von Java» einen eigenen Chancenraum schaffen konnte, warum Apple - wegen Nichtbeachtung dessen was bei Microsoft geschah - zuerst kräftig abschmierte, später mit demselben Ansatz aber den Kampf und die Betriebssystem-Herrschaft gegen Microsoft auf den Mobile Devices zu seinen Gunsten entschied.

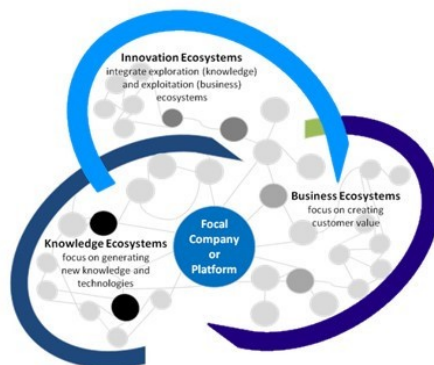
Was können wir daraus lernen? Selbst eine Kundenbeziehung ist nicht nur ein einmaliges sondern ein ständiges Geben und Nehmen.

Je mehr man den Leistungsbeitrag des eigenen Unternehmens in den Chancenraum anderer und deren Beitragspotential in den Chancenraum des eigenen Unternehmens betrachtet, desto nachhaltiger lassen sich nicht nur neue Produkte und Dienstleistungen günstig entwickeln, sondern ganze Habitate besetzen..

Durch die Transparenz aller Leistungen im System kann man das «Mehr» für alle anderen Teilnehmer im Geschäftsfeld für alle anderen herauschälen. Man zeigt sprichwörtlich, wozu es einen Anbieter als «Akteur» braucht.

So etwas sorgt in Einzelfällen sogar dafür, dass selbst Skeptiker, Futterneider und künftige Kunden die Interessen aller, sogar die der Leistungsanbieter schützen.

Warum, weil sie nicht nur unbewusst, sondern auch bewusst erkennen, dass es besser ist, bei Anbieter X in einer Beziehung zu bleiben, statt bei einem Anbieter Y als reine Ertragsquelle gesehen zu werden.



Da geht es dann auch darum, dass der Wissensaustausch, der Wissenserwerb, das gegenseitige Abstützen von Austauschbeziehungen, Hilfe bei der gegenseitigen Qualitäts- und Wertsicherung im Zentrum der Unternehmensgestaltung stehen und eben nicht nur die eigene (meistens konstruierte und in Wahrheit kaum existierende) «Unique Selling Proposition» oder Marktpositionierung.

Exakt hier greife ich ein paar Beispiele heraus, welche genau auf dieses gegenseitige Geben und Nehmen abgestellt sind.

- Alibaba, der chinesische Handelsriese der mit der Bereitstellung seiner Plattformen ganze Unternehmensbranchen aufgewirbelt hat
- Oracle, welches durch die Aufrechterhaltung von Java viel an Entwicklerleistung und Innovation durch die Entwicklercommunity trägt
- Google mit ihrem Betriebssystem Android
- Apple und seine App-Community
- Amazon
- Wal-Mart
- Atlassian Software

All diese Unternehmen haben Ihre eigenen Ökosysteme entlang eines «Chancen- oder Erfahrungsraums» aufgebaut. Solche «Räume» beziehen sich in der Regel auf typische Situationen des realen Lebens.

Nehmen wir mal das Beispiel Wohnen: Wohnen ist mehr als sich nur eine Bleibe zu suchen, es bedeutet für die Betroffenen rauszufinden, wieviel man selbst fürs Wohnen ausgeben will, mit welchem Aufwand die neue Bleibe gesucht, gefunden, erworben und gestaltet werden soll.

Es bedeutet aber auch Umziehen, Abgeben der alten Wohnung, Mitnehmen oder neu aufsetzen von Telefonnummer, Visitenkarten. Nicht zu unterschätzen das Abklären, ob man sich in der richtigen «Gegend» ansiedelt, ob es dort auch ausreichend ärztliche Versorgung, Nahversorger für Lebensmittel, öffentlichen Verkehr, Erholungsräume etc. gibt.

Dieser Erfahrungsraum gilt jetzt «hypothetisch» als neues «Besiedlungsgebiet» In einem solchen kann man dort nur so lange überleben, so lange es durch eine nachhaltige Austauschbeziehung ausreichend «Energiefluss» oder Futter gibt.

Jemand, der also als Spezies oder Akteur diesen Chancenraum «Wohnen» besetzen will und dort glaubhaft einen entsprechenden Leistungsbeitrag einbringt, wird auch in diesem Umfeld seine Entnahmen tätigen können.



Im besten Fall deswegen, weil all die anderen, die ebenfalls in diesem Chancenraum ihren Anspruchsbereich besetzt halten und ihre Leistungen einbringen, kein Interesse daran haben werden, einen neuen Akteur aus dem System hinauszukeln.

In der zuvor gezeigten Graphik ist dieser Zusammenhang aufgezeigt. Während die «Outside Activities» die Frage beantworten, was andere im jeweiligen Chancenraum tun, stehen innerhalb der «Inside Activities» genau die Produkt- und Service-Kandidaten, welche man selbst ins Ökosystem (egal ob bezahlt oder unbezahlt) einbringt.

Was bedeutet dies nun im Kontext der «digitalen Wildnis»? Wer sich regelmässig um die Aufklärung von Chancenräumen kümmert, betreibt schon institutionalisiert das, was man im "Design-Thinking" das «Empathizing» nennt und kann sich daher auch schon um potenzielle Ansiedlungsszenarien und daraus resultierende «Inside-Activities» im Ökosystem Gedanken machen.

Oder noch weiter fortgeführt, er erkennt ab wann es für sein Unternehmen oder den Chancenraum wieder so weit ist, dass eine Disruptionswelle angesetzt werden sollte.

Kriterien für die Ansiedlung in einem digitalen Geschäftsfeld (Ökosystem)?

Stellen Sie sich vor, Sie suchen nach der zündenden Geschäftsidee und Sie wissen nicht wo anfangen.

Im Prinzip ist es dasselbe, als würden Sie sich das erste Mal einen Chancenraum, in dem Sie in Zukunft Ihre Brötchen verdienen wollen, analysieren. Für die einen ist es das «Wohnen», für die anderen das «Umziehen», für weitere das Gründen einer Familie, was auch immer.

Die entscheidende Frage ist, wie wollen und können Sie sich als Unternehmen so in diesen «Chancenraum» einbringen, dass Sie nicht nur mit einer zündenden Idee Geld verdienen, sondern so, dass durch gezielte Beiträge in den Chancenraum (in Zukunft die Basis für Ihr Business Ökosystem) sie selbst zum Gestalter werden können.

Lebensformen, die sich in neuen Lebensräumen ansiedeln wollen, folgen ihren Instinkten, wir als Mutation der Spezies Homo Habilis (Modellname Sapiens), haben die Möglichkeit mit unserem Verstand noch einen Schritt weiterzugehen, wir bewerten und entscheiden anhand von Kriterien:

- Wie sind die derzeitigen Akteure im Chancenraum ausgestattet (Raum, Steuern, Energieversorgung, Kommunikation, Sicherheit, Grundstoffe, Ausbildung etc.)?
- Woher kommen die Kunden, welche geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze gelten im Chancenraum, wer ist derzeit womit der Meinungsführer, nach welchen Kriterien wird entschieden?
- Nutzbare Ressourcen, welche Skills, welche Förderquellen, welche Vorergebnisse anderer können zu eigenen Zwecken genutzt werden?
- Fähigkeiten der Akteure im jetzigen Chancenraum – wie lösen die Akteure heute ihre Probleme?

- Rollen- und Beziehungsmodelle: Bereits Existierende Austauschbeziehungen, Investitionszyklen, Zeit, die es braucht, um vom Wunsch bis zum Entscheid zu kommen
- Geltende Frameworks, vorherrschende «Denke» im Chancenraum, Vordenker, Querdenker und Regulative
- Akteure, kurz wer ist der Platzhirsch, wer spielt mit, welche Vereine, Verbände, informellen Seilschaften, Erfahrungsgemeinschaften geben derzeit im Chancenraum den Ton an und damit basierend auf all diesen zuvor gestellten Fragen:
 - Wer nimmt was aus dem Ökosystem?
 - Wer gibt was ans Ökosystem zurück?
 - Welche Wirkung hat die Austauschbeziehung auf mich als Spezies?
 - Welche Wirkung hat die Austauschbeziehung auf andere Spezies?
- Was können Sie in welcher Entwicklungsphase selbst ins Ökosystem einbringen, weil Sie irgendetwas auf den Ebenen: Ressourcen, Fähigkeiten, Kultur, Austauschbeziehungen, Frameworks für den Chancenraum verbessern können?
- Wieviel Energie werden sie verbrauchen, bis es zu den ersten stabilen Austauschbeziehungen im Chancenraum kommt?
- Wieviel Energie werden sie verbrauchen, um danach auch den zweiten Schritt der Besiedelung durchhalten zu können (Reproduktion, Innovation nach der Disruption)?
- Wieviel Energie werden sie generell brauchen, um sich im Habitat auch verteidigen zu können?
- Wieviel Energie erhalten Sie durch Ihren Beitrag ans Ökosystem in anderer Form zurück?

Wie kann man Ökosysteme oder Geschäftsfelder besiedeln?

Wissen Sie also wieviel Potential der jeweilige Chancenraum hat, der in Zukunft das Habitat für Ihr persönliches Business Ökosystem ist, können Sie entscheiden ob und wo Sie sich festsetzen wollen oder nicht.

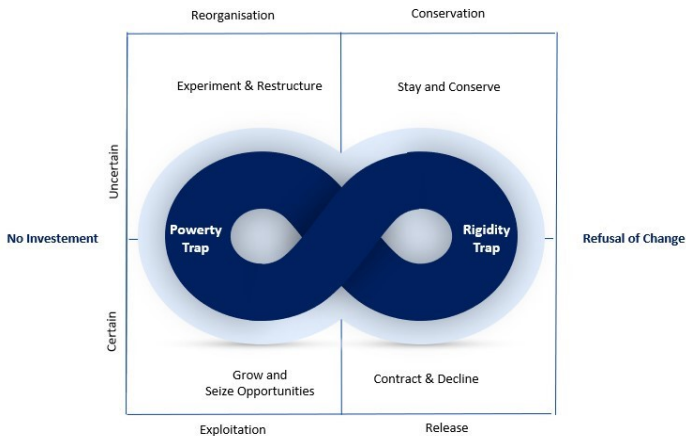
Sie nutzen also hier, mit den Mitteln des Verstandes und unter Berücksichtigung des minimalen Energieverbrauchs (indem Sie nur das tun, was wirklich nötig ist, sich ergo Lean verhalten), alles, um sich zuerst in einer vorhandenen «Nische» im Chancenraum festzusetzen, um später eine Sekundärbesiedelung mit schrittweisem Vorgehen umzusetzen.

Hier gibt es folgende Grundsätze zu berücksichtigen:

- Prüfe welchen Charakter dein Chancenumfeld hat (Nutze den VUCA-Ansatz).
- Sorge immer dafür, dass Du ausreichend Energie für die Etablierung und die Nutzung einer Austauschbeziehung hast (jage nicht die fetteste Beute).
- Sorge zuerst für Beziehungen «Säen» und dann erst für das «Ernten» (das befriedigte Kundenbedürfnis, den Dank des Kunden, die Wiederkehr eines Interessenten etc.).
- Beachte Deine Wachstumsoptionen (Replikationsverhalten):
 - R-Strategie (Ressourcenorientiert): Ich Sorge durch kurze Zyklen mit hoher Replikation dafür, dass ich dauerhaft ein Ökosystem besiedeln kann (Pionierphase von Produkten).
 - K-Strategie (K wie Kapazitätsorientiert). Ich vermehre mich nur so weit, wie es die Kapazität des Ökosystems zulässt.

Am wichtigsten unter all diesen Prämissen: verliere dich nicht in der Jagd, sondern denke daran, dass Akteure innerhalb eines Chancenraums oder Ökosystems genauso den Tango von Leben, Vergehen und Weiterentwicklung tanzen, wie die Ökosysteme, die man bewohnt.

Unternehmen, egal ob Startups oder etablierte Platzhirsche scheitern in der Regel in zwei Fällen.



Die erste ist die Armutsfalle. Hier glaubt man, man sei trotz aller guter Ideen investitionsunfähig, ergo nutzt man keine Fremdkräfte und investiert man nicht mit seinen non-monetären Mitteln, stattdessen existiert man von seiner Substanz. Ergebnis: statt sich Hilfe zu holen und mit anderen weiterzugehen, stirbt eine Idee, bevor sie geboren ist.

Umgekehrt tendieren Führungskräfte saturierter Organisationen dazu alles gut verwaltet und mit dem geringstmöglichen Grad an Konformitätsabweichung so lange aufrecht zu erhalten, bis man als selbst noch gerade rechtzeitig in Pension oder auf einen anderen Stuhl gelangt.

Diese spezielle Form der Rigiditätsfalle, nämlich der Unwille aus der Verweigerung heraus aufziehende Unwetter zu leugnen, stattdessen eher zu verweilen, statt noch rechtzeitig Veränderungen anzustoßen, ist einer der Gründe warum Unternehmen der «old Economy» heute auf einer niedrigeren Form des Daseins existieren, während andere in neuer Form wieder erblühen.

Chancenumfelder und Business Ökosysteme

Fügen wir nun alle Elemente der letzten Kapitel zusammen. Der Chancenraum wäre der Ausgangspunkt für jenes «Ökosystem», welches wir als Unternehmen neu besiedeln wollen.

Die Austauschprozesse in diesem Chancenraum laufen sowohl analog wie digital ab, aller Wahrscheinlichkeit nach, wird der Anteil am «digitalen» eher zu als abnehmen.

Wenn wir also in diesem Chancenraum Erfolg haben wollen, brauchen wir folgende Ausgangsinformationen:

- Wie steht es um die Ansiedlungskriterien innerhalb des Chancenraumes?
- Gibt es Problemstellungen innerhalb des Chancenraumes, welche durch einen Leistungsbeitrag des neu einwandernden Akteurs (also Sie als Unternehmen) einfacher für bestimmte Akteure im Chancenraum werden?
- Können diese Akteure zu Kunden, Freunden, Lieferanten etc. gemacht werden?
- Welche von diesen Problemstellungen führt zu dem Leistungsangebot, mit dem sie selbst im Chancenraum leben und wachsen wollen?
- Welche Leistungsbeiträge anderer können durch einseitige Nutzung, durch Austausch eigener Leistungen oder durch gegenseitige Verknüpfung, so genutzt werden, dass der eigenen Art und dem eigenen Kunden ein verbessertes Leben im Chancenumfeld geboten werden kann ?

Es geht also um die Frage, wie man sich selbst ins Ökosystem so einnistet, dass man nachhaltig verankert für seine Zielkunden und sich den maximalen Beitrag ans und ins Chancenumfeld herausholt. Der Grund ist simpel. Wieso sollte ein potenzieller Kunde in einen anderen Chancenraum wechseln, wenn er alles in seinem eigenen Chancenraum (Ökosystem) findet.

Wenn aber das Ökosystem für die Kunden stabilisiert ist, so ändern sich die Handlungsparameter. Die potenziellen Akteure (vor allem Sie) haben durch das gezielte Adressieren von Problemstellungen und Bedürfnissen, die Möglichkeit das «VUCA-Umfeld» zu stabilisieren und dürfen danach wieder mit herkömmlicher «Best Practice» weitermachen.

Es geht also um Besiedelung einerseits (wie baue ich möglichst effiziente Angebote und Wertströme in den Chancenraum - diese Frage wird im Buch: «Schwimmen im digitalen Wertstrom beantwortet») und um den Aufbau von Business Ökosystemen im genannten Chancenraum (Aufbau von wertbildenden Leistungsgemeinschaften, respektive Umbau dieses Chancenraums für eigene Zwecke).

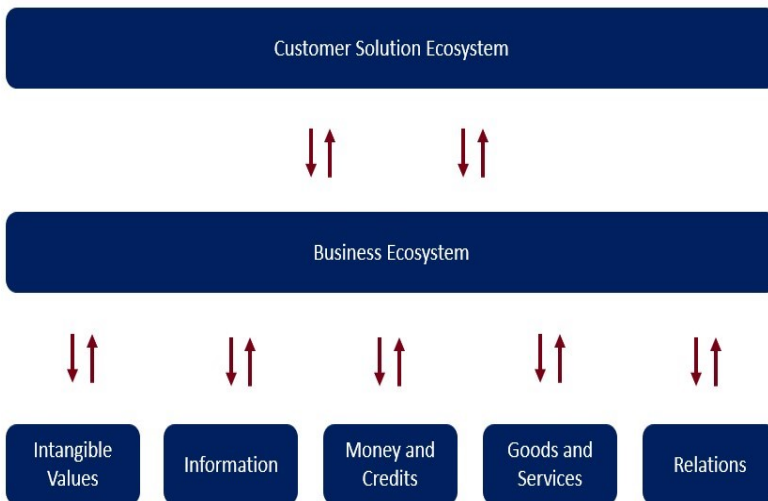
Letzteres hat durch das Schlagwort «Business Ecosystems in den Managementetagen die Runde gemacht. Vordenker wie die Big Five, die Gartner Group und andere honorige Beratungsunternehmen haben dieses revolutionäre Konzept in die Teppichetage gebracht, um den mehr oder minder unter Druck stehenden Vorständen endlich Klarheit für all die disruptiven Flatulenzen rund um sie liefern zu können.

Im Sinne des Bewährten haben sie sich, zumeist akademisch korrekt, wenn auch ohne Referenz und Fussnote auf eine Definition festgelegt, welche schon im Jahre 1997 Gültigkeit hatte: Hier definiert der Vordenker der «Business Ecosystems Philosophie» (James F. Moore) ein Business Ecosystem (Ökosysteme?) so:

Eine Wirtschaftsgemeinschaft, unterstützt von einer Basis aus interagierenden Organisationen und Einzelpersonen - den "Organismen" der Geschäftswelt. [...] Im Laufe der Zeit entwickeln sie sich in ihren Fähigkeiten und Rollen weiter und tendieren dazu, sich an den Vorgaben eines oder mehrerer zentraler Unternehmen auszurichten.

Grundregeln beim Aufbau von Business Ökosystemen

Halten wir zu Beginn fest, dass ein Business Ökosystem eine vernetzte und willentlich beeinflusste Entität innerhalb eines bedürfnisgetriebenen «Chancenraumes (Customer Solution Ecosystem)» ist, welches sich über einen Zeitverlauf hinweg etabliert, weil die Fähigkeiten der einzelnen Rollenträger sich aufeinander abstimmen und es dadurch für alle Beteiligten zu einem neuen Gleichgewicht im Chancenraum selbst kommt.



Würde ich mich also selbst in einen solchen «Chancenraum» begeben, so würde ich im wirtschaftlichen Sinne mit den Elementen: Information, nichtgreifbare Werte (Kreditibilität, Anpassungsfähigkeit, etc.), liquide Mittel (Geld und Kreditlinien), Güter und Dienstleistungen und nicht zuletzt mit den schon vorhandenen Beziehungsnetzen einen gesamthaften Chancenraum beeinflussen und besiedeln können.

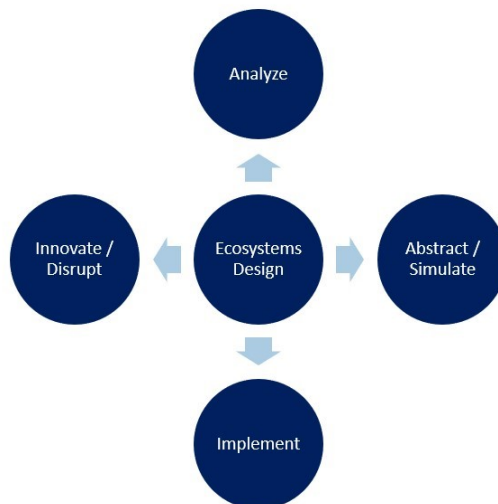
Wie man sieht, ist es also nicht nur ein «einzigartiges und bestechendes» Angebot, das für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen sorgt.

Mit dem Aufbau und der Kombination dieser «Gestaltungsbeiträge und vom Chancenraum» gewährte Entnahmen beginnt der Aufbau des Business Ökosystems.

Bevor es losgeht, wird also der Chancenraum analysiert, die möglichen Besiedlungsszenarien (und notwendigen Kombinationen an Beiträgen und Entnahmen aus dem Chancenraum) zuerst geplant und simuliert und dann eines dieser Szenarien als «langfristiger Besiedlungsplan» ins Auge gefasst und schrittweise umgesetzt.

Zuletzt baut man ständig laufende Feedbackmechanismen ein, die sowohl den Chancenraum wie das eigene Business Ökosystem widerstandsfähig gegen neue ungewollte Ungleichgewichtszustände macht.

Sprichwörtlich sorgt hier also gerade das «agile» Vorgehen dafür, dass man selbst und sein Ökosystem «resilient» werden.



Analysieren

Um nun den ersten Brückenkopf im «Chancenraum» zu erschliessen, wird man sich also vor der drohenden Unbill einer unreflektierten Besiedlung dadurch schützen, indem man zuerst klärt, welche Situationen sich für die Akteure im Chancenraum stellen, wer was braucht, welche geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze gelten und wer womit aktuell den Ton im Chancenraum angibt.

Das dürfte schon reichen um anhand der nun vorhandenen Frustpotentiale und Umsetzungshindernisse beim Abdecken chancenraumspezifischer Bedürfnisse, jene «Value Proposition» oder jene Wertbeiträge und Ströme einzugrenzen, die einem das profitable Festsetzen im Chancenraum ermöglicht.

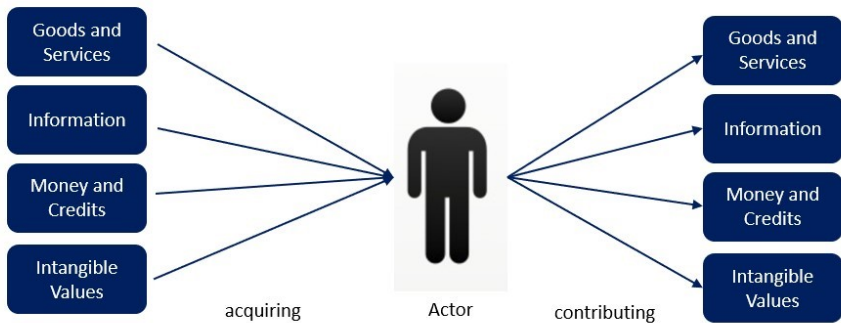


Wer also ständig darauf achtet, was denn den jeweiligen Akteuren fehlt und was die Akteure zu Beziehungen drängt, kann gestalterisch auf den Chancenraum (sprich das neu zu besiedelnde Ökosystem) Einfluss nehmen.

Beziehungen (Group Actors, Choices and Consequences)

Ökosysteme leben auf Basis von werthaltigen Austauschbeziehungen, jene, die sich der Schule der «Servicedominant Logic» verschrieben haben, haben sogar einen Begriff dafür. Sie nennen diese Austauschbeziehungen: Wertströme.

Nun ist's mit dem Wert so eine Sache, da stecken greifbare wie nicht greifbare Elemente drinnen. Ob es nun Güter, Dienste, Kreditlinien, Geld, Informationen oder einfach ein legendär gutes Beziehungsnetz ist, ist dabei unbenommen.



Wenn man also in ein Ökosystem (Chancenraum) eintreten will, so wird man sich, gerade bei der Frage des «Wer braucht was?» und «Wer gibt was?», zuerst ein Bild der Ist-Situation machen, rausfinden, wo innerhalb dieser Austauschbeziehungen es zu Friktionen kommt und genau dort mit den eigenen Beiträgen (durchaus auch innovative oder disruptive) ansetzen.

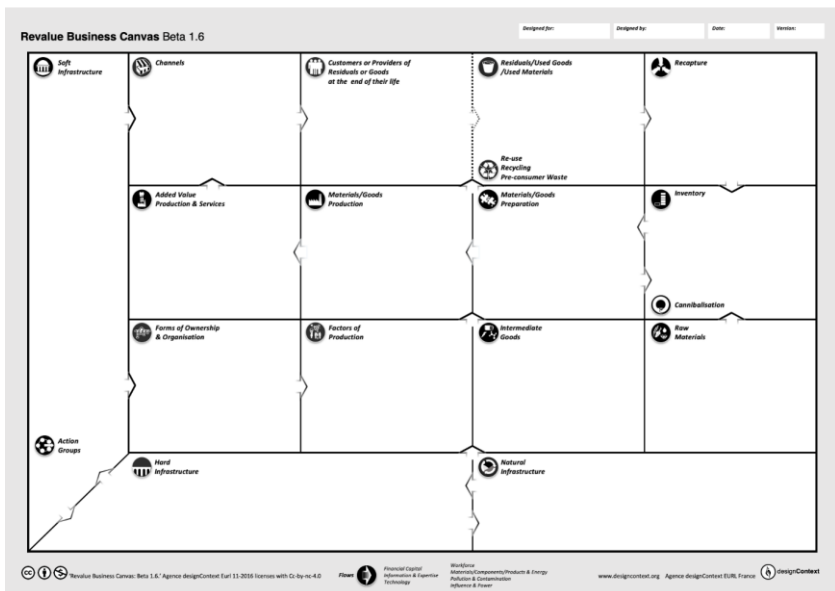
Disruption würde bedeuten, man hat die Möglichkeit mit einer neuen Idee die Spielregeln für alle anderen zu ändern, Innovation bedeutet, es wird für alle besser, die Spielregeln im Chancenraum selbst bleiben aber noch intakt.

Abstrahieren / Simulieren

Wenn man im Groben weiss, wer in welchem Chancenraum was gibt, was liefert und was wen motiviert oder eben auch frustriert, kann man Ansiedlungspunkte isolieren und Besiedlungs- und Lösungsszenarien definieren.

Das Schaffen von «Value Propositions» gezielt für einen sinnbildlichen, Kunden lehrt und übt man in den letzten Jahren vor allem mit einfach gehaltenen graphischen Hilfsmitteln, die sich «Canvas» nennen.

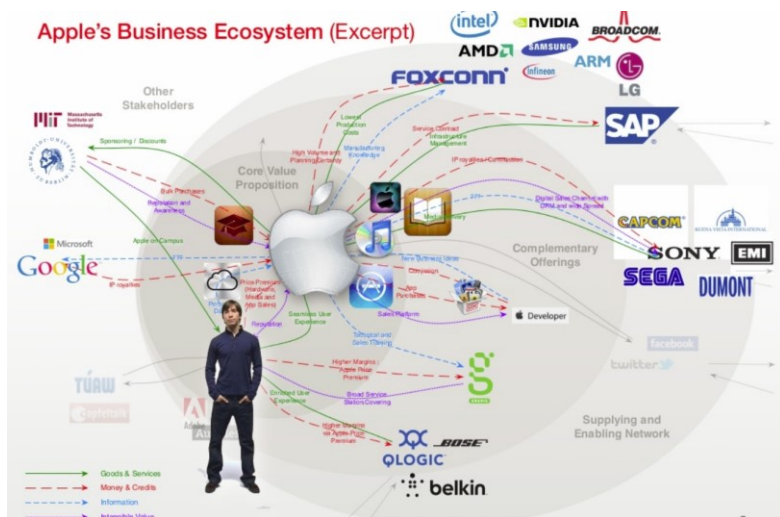
Legendär in dem Zusammenhang sind die Canvas Ansätze von Pigneur/Osterwalder. Das man für das Verketteten und Simulieren von gesamthaften «Value-Networks» schon eigene Modelle entwickelt hat, geht dabei schon fast unter. Ob dies nun der «Rainforest Canvas» von Hwang und Horowitz ist, der «Revalue Business Canvas» (Farnet) oder die vom Autor selbst genutzten «Interaction Maps», sei unbenommen.



Wichtig ist nur, dass zuerst abstrahiert und simuliert wird, bevor es zu einer konkreten Besiedelung kommt.

Wer die Erfolgsgeschichten von Apple kennt, wird sich sicher vorstellen können, dass eine derart fokussierte und auch bestechende Erfolgsgeschichte wie die von Apple, nicht ohne Simulation und Abstraktion abgegangen ist.

Die «Ecosystems Map» von Apple sieht demnach auch eine entsprechende Vielzahl von Austauschbeziehungen vor, was nicht nur Herrn Jobs zu unendlichem Ruhm verholfen hat, sondern eine gesamte Erlebnis- und Erwerbswelt kreierte, die exemplarischen Charakter hat.

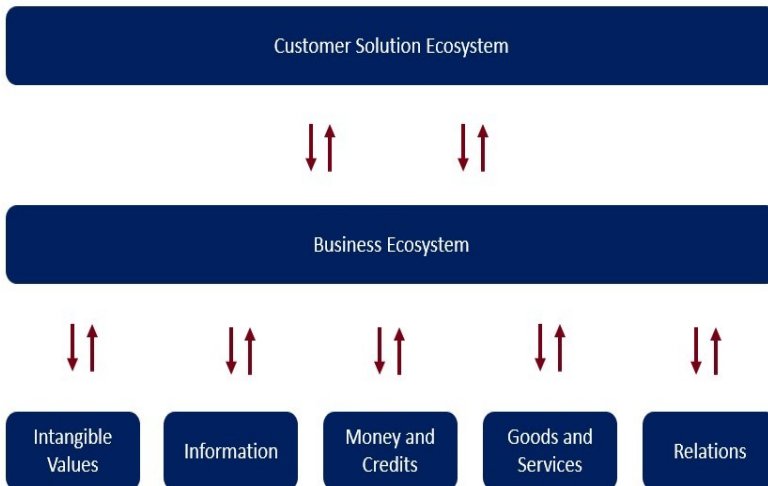


Unter dem Stichwort «Ecosystems Transaction Chart» finden sich via Webresearch ausreichend gut abgesicherte und dokumentierte Beispiele.

Umsetzen

Die Umsetzung erfolgt dann so, wie wir es aus dem Szenario der Primär- und Sekundärsukzession kennen. Sie adressieren die Frustrations- und Motivationspotentiale ihrer im Chancenraum als Kunden und als Partner festgelegten Akteure, bauen via «Value Proposition und Value Streams» die notwendigen Austauschbeziehungen auf und arbeiten sich «agil» also schrittweise ins Biotop ein.

Genau hier tauschen sie ins Ökosystem (Customer Solution Ecosystem) dass ein, was sie geben können und entnehmen das, was sie selbst brauchen.



Wichtig ist hier, dass Sie hierbei je nach «Entwicklungsstand» Ihres Chancenraums sowohl die Strukturen und Akteure im Chancenraum im Auge behalten, selbst aber nicht vergessen, dass Sie mit ständiger Anpassung (Innovation und Disruption) ihre eigene Überlebensfähigkeit und die Ihres Business Ökosystems beeinflussen können.

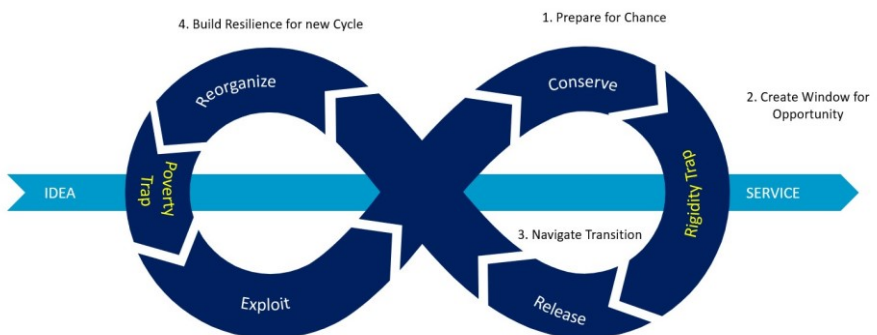
Innovation / Disruption – wie erhalte ich das System resilient

Neben dem Begriff der Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren der konkretere Begriff «Resilienz» seinen Weg in die Denke zukunftsorientierter Unternehmensführer gebahnt. Hierunter versteht man die Fähigkeit, die unsere Netzwerke und Systeme aufweisen müssen, um die Auswirkungen eines Zufallsereignisses zu absorbieren, indem sie es verstehen, sich anzupassen, ohne dabei ihre Funktionstüchtigkeit zu verlieren.

«Resilient Thinking» als Gegenthese zum «Agile Thinking» ist eine systemische Denkweise, die geschaffen wurde, um die Grundsätze der Nachhaltigkeit und der Resilienz auf dem Gebiet des Studiums der Ökologie, der Ökosystemdienstleistungen und der nachhaltigen Handhabung der natürlichen Ressourcen wissenschaftlich einzustufen.

Innerhalb kürzester Zeit wurde man sich bewusst, dass sich ihre Extrapolation auf die Welt der Projekte, der Unternehmen, der Gesellschaft und der Wirtschaft als überraschend wirksam zeigt.

Ergo wird der «adaptive Cycle» in der Zwischenzeit nicht nur im Simulieren und Erkennen von «Steuerungsmassnahmen» innerhalb natürlicher Ökosysteme angewandt, sondern auch in der strategischen Unternehmensplanung.



Sobald es also einem Unternehmen «fast schon zu gut geht», denkt ein vorausschauender Unternehmensführer über potenzielle Veränderungs- und Anpassungsmassnahmen und die Überprüfung des Chancenraums nach.

Er prüft, just dann, während alle anderen noch im «Conserve-Modus» sind, den Chancenraum, checkt neu eintretende Akteure, prüft potenziell neue Motivatoren und Frustrationen bei den Teilnehmern und wartet das geeignete Fenster ab, um gezielt eine Disruption oder einen Anpassungszyklus so einzuleiten, dass der Stress für das eigene Unternehmen und das ihn tragende Ökosystem erträglich wird.

Danach setzt er durch gezielte Massnahmen die Akzente so, dass Resilienzfaktoren (zu denen auch Disruption und Innovation gehören) in den betrieblichen und ökosystematischen Alltag Eingang finden.

Danach werden wieder die Mechanismen für die Neubesiedlung und Gestaltung des schon besetzten Chancenraumes in Gang gesetzt (siehe Sekundärsukzession).

Wir erkennen also; Resilienz und Agilität sind zwei Seiten einer Medaille.



Folgerungen für die Gestaltung digitaler Dienstleistungen

An dieser Stelle beginnen sich nun die letzten offenen Punkte herauszukristallisieren.

Gehen wir vom Szenario aus, dass Sie nach wie vor - quartalsgetrieben - Zahlen liefern müssen. Die einzige Chance, die man als Anbieter, Accountmanager und gewitzter Vertriebler hat, ist es sich um die letzte Konstante zu kümmern, die es in einem stürmischen Bedürfnis- und Angebotsumfeld gibt. Stabile Beziehungen, denn Kunden wollen nicht unter Stress entscheiden, sondern weil sie durch Vertrauen Energie sparen.

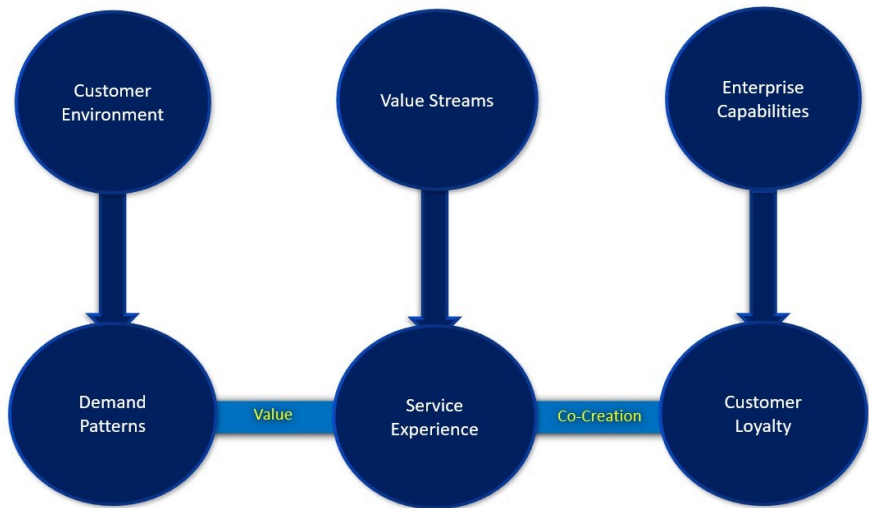
Unternehmensführer sollten also durch gezielte Beobachtung, Gestaltung und Nutzung von Austauschbeziehungen und Netzwerken eine nachhaltige Verankerung in einem wirtschaftlichen «Chancenumfeld» anstreben, und damit für ihre Kunden Berechenbarkeit herstellen. So umgeht man die Schlacht um Preise, Features, Funktionen und andere Peinlichkeiten.

Jemand der bewusst die Austauschbeziehungen in einem wirtschaftlichen Chancenumfeld, nutzt, gestaltet und zu seinen und zu Gunsten anderer Akteure verbessert, verbraucht in der «Energiegewinnung» selbst weniger, kann daher gezielt wachsen, sich reproduzieren und sich selbst ein geschütztes Habitat einrichten.

Die «Wehrlosigkeit gegen neue Akteure» ist nicht mehr so schonungslos, das digitale Tempo schlägt auch weniger brutal durch.

Nun bleibt als «Keystone» oder Schluss-Stein in diesem Kontext, die Frage nach der Gestaltung digitaler Austauschbeziehungen und des digitalen Informations- und Ressourcentauschs an sich (Neudeutsch digitaler Wertstrom).

Die Brücke zwischen Stabilität einerseits und Beweglichkeit andererseits in einem digitalen Umfeld lässt sich in einem Bild beschreiben, das wir schon einmal gesehen haben:



Wer sich im Umfeld des Kunden auskennt, sich dort bewegen und wirken kann, durch gezieltes Ansprechen des Kundenbedürfnisses, durch positives Gestalten des Konsumerlebnisses (und dies ist mehr als einfach nur kaufen und bezahlen) mithilfe digitaler Wertströme, das Vertrauen zum Kunden aufgebaut hat, kann dies später in ruhigerem Fahrwasser auch weiter pflegen, kultivieren und ausbauen.

Es geht also immer um den Kontext einer nachhaltig gestalteten, in unserem Fall digital gestützten Austauschbeziehung (Wertstrom).

Im Ratgeber «Schwimmen im digitalen Wertstrom» finden Sie Informationen dazu wie diese gestaltet werden können.

Als Autor aber hoffe Ihnen an dieser Stelle einen Weg gezeigt zu haben, mit dem Sie es schaffen in der künftigen digitalen Wildnis ihr Habitat zu finden, zu blühen, zu wachsen und zu gedeihen.

Weiterführende Quellen

Ecosystem Management and Design / Ecosystem Lifecycles

Adner, R., & Kapoor, R. 2010. Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations. *Strategic Management Journal*, 31(3): 306–333.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.821>

Adner, R. 2012. *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. Penguin Books Ltd.
Baas, L. 1998. Cleaner Production and Industrial Ecosystems: A Dutch Experience. *Journal of Cleaner Production*, 6 (3–4): 189–197.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526\(98\)00015-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526(98)00015-8)

Briscoe, G., & Sadedin, S. 2007. Natural Science Paradigms. In F. Nachira, A. Nicolai, P. Dini, L. Rivera Lèon, & M. Louarn (Eds.), *Digital Business Ecosystems: The Results and the Perspectives of the Digital Business Ecosystem Research and Development Activities in FP6*: 48–55. Luxembourg: European Commission.
Carbone, P. 2009. The Emerging Promise of Business Ecosystems. *Open Source Business Resource*, February 2009: 11–16.
<http://timreview.ca/article/227>

Clarysse, B., Wright, M., & Bruneel, J. 2014. Creating Value in Ecosystems: Crossing the Chasm between, Knowledge and Business Ecosystems. *Research Policy*, 43(7): 1164–1176.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.014>

Côté, R. P., & Hall, J. 1995. Industrial Parks as Ecosystems. *Journal of Cleaner Production*, 3(1–2): 41–46.

[http://dx.doi.org/10.1016/0959-6526\(95\)00041-C](http://dx.doi.org/10.1016/0959-6526(95)00041-C)
Corallo, A., & Protopapa, S. 2007. Business Networks and Ecosystems: Rethinking the Biological Metaphor. In F. Nachira, A. Nicolai, P. Dini, L. Rivera Lèon, & M. Louarn (Eds.), *Digital Business Ecosystems: The Results and the Perspectives of the Digital Business Ecosystem Research and Development Activities in FP6*: 60–64. Luxembourg: European Commission.
Coughlan, T. 2014. Enhancing Innovation through Virtual Proximity. *Technology Innovation Management Review*, 4(2): 17–22.
<http://timreview.ca/article/765>

David, P. A. 1985. Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2): 332–337.

Engel, J. S., & del Palacio, I. 2011. Global Clusters of Innovation: The case of Israel and Silicon Valley. *California Management Review*, 53 (2): 27–49.

Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. L. 2012. Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6): 571–586.

<http://dx.doi.org/10.1002/smj.1975>

Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. 2005. Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research*, 58(9): 1285–1297.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001>

Heikkilä, M., & Kuivaniemi, L. 2012. Ecosystem Under Construction: An Action Research Study on Entrepreneurship in a Business Ecosystem. *Technology Innovation Management Review*, 2(6): 18–24.

<http://timreview.ca/article/564>

Iansiti, M., & Levien, R. 2004. *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Koenig, G. 2012. Business Ecosystems Revisited. *Management*, 15(2): 208–224.

Korhonen, J., & Snäkin, J.-P. 2005. Analysing the Evolution of Industrial Ecosystems: Concepts and Application. *Ecological Economics*, 52(2):169–186.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.07.016>

Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimis, S. 2012. Co-Innovation: Convergenomics, Collaboration, and Co-Creation for Organizational Values. *Management Decision*, 50(5): 817–831.

<http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227528>

Milinkovich, M. 2008. TIM Lecture Series: A Practitioners Guide to Ecosystem Development. *Open Source Business Resource*, October 2008: 40–42.

<http://timreview.ca/article/200>

Ouden, E. den. (2011). *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society* (1st ed.). Springer London. // Fjeldstad, Ø. D., & Stabell, C. B. (1998).

Moore, J. F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, May/June 1993: 75–86.

Moore, J. F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, NY: Harper Business.

Muegge, S. 2011. Business Ecosystems as Institutions of Participation: A Systems Perspective on Community-Developed Platforms. *Technology Innovation Management Review*, 1(2): 4–13.
<http://timreview.ca/article/495>

Muegge, S. 2013. Platforms, Communities, and Business Ecosystems: Lessons Learned about Technology Entrepreneurship in an Interconnected World. *Technology Innovation Management Review*, 3(2): 5–15.
<http://timreview.ca/article/655>

Peltoniemi, M. 2004. *Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach*. Paper presented at the Conference on Organisations, Innovation and Complexity: New Perspectives on the Knowledge Economy, September 9–10, Manchester, UK.

Porter, M. 1990. *Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, (November - December).

Post, D., Doyle, M., Sabo, J., & Finlay, J. 2007. The Problem of Boundaries in Defining Ecosystems: A Potential Landmine for Uniting Geomorphology and Ecology. *Geomorphology*, 89 (102): 111–126.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.geomorph.2006.07.014>

Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. 1998. New Forms of Organizing. In H. Mintzberg & J.B. Quinn (Eds.), *Readings in the Strategic Process*: 362–374. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Rotschild, M. 1990. *Bionomics: Economy as Ecosystem*. New York: Henry Holt and Company.
Ross, N., Eyles, J., Cole, D., & Innantuono, A. 1997. The Ecosystem Health Metaphor in Science and Policy. *The Canadian Geographer*, 41(2): 114–127.

Smith, D. 2013. Navigating Risk When Entering and Participating in a Business Ecosystem. *Technology Innovation Management Review*, 3(5): 25–33.
<http://timreview.ca/article/685>

Thomas, L. D. W., Autio, E., & Gann, D. M. 2014. Architectural Leverage: Putting Platforms in Context. *Academy of Management Perspectives*, 28(2): 198–219.
<http://dx.doi.org/10.5465/amp.2011.0105>

- Wallner, T., & Menrad, M. 2011. Extending the Innovation Ecosystem Framework. In *Proceedings of XXII ISPIM Conference*. Hamburg, Germany.
- Vargo, S.L., & Lusch, R. F. 2011. It's All B2B... and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market. *Industrial Marketing Management*, 40(2): 181–187.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- Valkokari, K., & Valkokari, P. 2014. How SMEs Can Manage Their Networks – Lessons Learnt from Communication in Animal Swarm. *Journal of Inspiration Economy*, 1(1): 111–128.
- Weber, M. L., & Hine, M. J. 2015. Who Inhabits a Business Ecosystem?
- The Technospecies as a Unifying Concept. *Technology Innovation Management Review*, 5(5): 31–44
<http://timreview.ca/article/896>
- Willis, A. J. 1997. The Ecosystem: An Evolving Concept. *Functional Ecology*, 11(2): 268–271.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2435.1997.00081.x>

Adaptive Cycle, Design Thinking / Lean Thinking / Lean Startup / Canvas Approaches

Hwang, G. Horovitt "Rainforest. The secret to create the next Silicon Valley "- Tomsk, Publisher of Tomsk State University of Control Systems and Radio Electronics, 2012

Raymond E. Miles and Charles C. Snow, [Fit, Failure & the Hall of Fame](#), 2001, [Free Press](#)

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, [Strategic Management and Business Policy](#), 2007, [Prentice Hall](#)

Henry Mintzberg, Joseph Lampel and Bruce Ahlstrand [Strategy Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management](#), 1998 [Free Press](#)

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996a). Beyond Toyota: How to root out waste and pursue perfection. *Harvard Business Review*, 74(5), 140–158.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996b). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York, NY: Simon & Schuster

Lee, S. M., Olson, D. L., Lee, S.-H., Hwang, T., & Shin, M. S. (2008). Entrepreneurial applications of the lean approach to service industries. *Service Industries Journal*, 28(7/8), 973–987.

Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). The Toyota way in services: The case of lean product development. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 5–20.

Maleyeff, J. (2006). Exploration of internal service systems using lean principles. *Management Decision*, 44(5), 674–689.

May, M. (2005). Lean thinking for knowledge work. *Quality Progress*, 38(6), 33–40

Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

Skilton Mark, *Building Digital Ecosystem Architectures: A Guide to Enterprise Architecting Digital Technologies in the Digital Enterprise*, Palgrave Macmillan, 2016

Eric Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business 2011

Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business, 2009

David Kelley, *The Art of Reasoning: An Introduction to Logic and Critical Thinking*, W. W. Norton & Company, 2013

Business Ecosystems und Value Co-Creation

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3–22. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98. [Google Scholar](#)
- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2013). Technology as an Operant resource in service (eco) systems. *Information Systems and e-Business Management*, 12, 1–18. [Google Scholar](#)
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B., & Monaghan, A. (2002). The key to success in innovation part II: The art of choosing good spokespersons. *International Journal of Innovation Management*, 6(02), 207–225. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action: A functionalist approach to marketing theory*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. [Google Scholar](#)
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Araujo, L., & Easton, G. (2012). Temporality in business networks: The role of narratives and management technologies. *Industrial Marketing Management*, 41, 312. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Arndt, J. (1979). Toward a concept of domesticated markets. *The Journal of Marketing*, 43, 69–75. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Arndt, J. (1981). The political economy of marketing systems: Reviving the institutional approach. *Journal of Macroeconomics*, 1(2), 36–47. [Google Scholar](#)
- Arthur, W. B. (2009). *The nature of technology: What it is and how it evolves*. New York: Free Press. [Google Scholar](#)
- Azimont, F., & Araujo, L. (2007). Category reviews as market-shaping events. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 849–860. [CrossRefGoogle Scholar](#)

- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335–348.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of Practice*. Cambridge: The Press Syndicate of the University of Cambridge.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Callon, M. (1998a). An essay on framing and overflowing: Economic externalities revisited by sociology. *The Sociological Review*, 46(S1), 244–269.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Callon, M. (Ed.). (1998b). *The laws of the markets*. Oxford: Blackwell.[Google Scholar](#)
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization: Network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets. *Marketing Theory*, 11, 35.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Constantin, J., & Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management*. Oxford: Paper presented at the The Planning Forum. Google
- Coombes, P. H., & Nicholson, J. D. (2013). Business models and their Relationship with marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 656–664.[Cross-RefGoogle Scholar](#)
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Deuten, J. J., & Rip, A. (2000). Narrative infrastructure in product creation processes. *Organization*, 7(1), 69–93.[Google Scholar](#)

- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business Models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559–1570. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Duddy, E. A., & Revzan, D. A. (1953). *Marketing: An institutional approach*. New York: McGraw-Hill. [Google Scholar](#)
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339. [Cross-RefGoogle Scholar](#)
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Fligstein, N. (1996). Markets as politics: A political-cultural approach to market institutions. *American Sociological Review*, 61(August), 656–673. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Freeman, C. (1991). Networks of innovators: A synthesis of research issues. *Research Policy*, 20(5), 499–514. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Geels, F. W. (2004). From Sectoral Systems of Innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33(6), 897–920. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Giddens, A. (1984). *The constitution of Society*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press. [Google Scholar](#)
- Giesler, M. (2008). Conflict and compromise: Drama in marketplace evolution. *Journal of Consumer Research*, 34(6), 739–753. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Giesler, M. (2012). How doppelgänger brand images influence the market creation process: Longitudinal insights from the rise of botox cosmetic. *Journal of Marketing*, 76(6), 55–68. [Cross-RefGoogle Scholar](#)
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature Fields: The big five accounting firms. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 27–48. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Gummesson, E. (Ed.). (1995). *Relationship marketing: Its role in the service economy*. New York: John Wiley & Sons. [Google Scholar](#)
- Gummesson, E. (Ed.). (2006). *Many-to-many marketing as grand theory*. New York: M.E. Sharpe. [Google Scholar](#)

Gummesson, E. (2011). *Total Relationship marketing*. New York: Routledge.[Google Scholar](#)

Gummesson, E., Mele, C., Polese, F., Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43–59.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Boston: International Thomson Press.[Google Scholar](#)

Hargadon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the Design of the Electric Light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 476–501.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411–428.[CrossRefGoogle Scholar](#)

von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge: MIT Press.[Google Scholar](#)

Hughes, T. P. (1989). *American Genesis: A Century of Innovation and Technological Enthusiasm, 1870–1970*. New York: Viking.[Google Scholar](#)

Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. *AMS review*, 1(1), 44–65.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Humphreys, A. (2010). Megamarketing: The creation of markets as a social process. *Journal of Marketing*, 74(2), 1–19.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Hunt, S. (1981). Macromarketing as a Multidimensional concept. *Journal of Macroeconomics*, 1(1), 7.[Google Scholar](#)

Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.[Google Scholar](#)

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 59, 1–15.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of Marketing*, 60(4), 107–114.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2011). Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Kates, S. M. (2004). The dynamics of brand legitimacy: An interpretive study in the gay men's community. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 455–464.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Kjellberg, H., & Helgesson, C.-F. (2006). Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in market practice. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 839–855.[Cross-RefGoogle Scholar](#)

Kjellberg, H., & Helgesson, C.-F. (2007). On the nature of markets and their practices. *Marketing Theory*, 7(2), 137–162.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through Society*. Cambridge: Harvard University Press.[Google Scholar](#)

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (Eds.). (2006). *Institutions and institutional work*. London: Sage.[Google Scholar](#)

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). (2009). *Introduction: Theorizing and studying institutional work*. New York: Cambridge University Press.[Google Scholar](#)

Layton, R. A. (2007). Marketing systems: A Core Macromarketing concept. *Journal of Macroeconomics*, 27(3), 227–242.[Google Scholar](#)

Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.[Google Scholar](#)

MacKenzie, D. (2003). An equation and its worlds Bricolage, exemplars, disunity and performativity in financial economics. *Social Studies of Science*, 33(6), 831–868.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of Operant resources: Developing masterful Operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67–82.[CrossRefGoogle Scholar](#)

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.[Google Scholar](#)

- Martin, D. M., & Schouten, J. W. (2014). Consumption-driven market emergence. *Journal of Consumer Research*, 40(5), 855–870. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032–1041. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Mele, C., Pels, J., & Storbacka, K. (2014). A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 100–114. [Google Scholar](#)
- Mokyr, J. (2004). *The gifts of Athena: Historical origins of the knowledge economy*. Princeton: Princeton University Press. [Google Scholar](#)
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The Entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Munir, K. A., & Phillips, N. (2005). The birth of the 'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. *Organization Studies*, 26(11), 1665–1687. [Cross-RefGoogle Scholar](#)
- Nelson, R. R., & Nelson, K. (2002). Technology, institutions, and innovation systems. *Research Policy*, 31(2), 265–272. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Nenonen, S., Kjellberg, H., Pels, J., Cheung, L., Lindeman, S., Mele, C., Sajtos, L., & Storbacka, K. (2014). A new perspective on market dynamics: Market plasticity and the stability-Fuidity dialectics. *Marketing Theory*, 14(3), 269–289. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge Univ Pr. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons. [Google Scholar](#)
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe. [Google Scholar](#)
- Pinch, T. (2008). Technology and institutions: Living in a material world. *Theory and Society*, 37(5), 461–483. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1984). The social construction of facts and artefacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social Studies of Science*, 14, 399–441. [CrossRefGoogle Scholar](#)

- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79. [Google Scholar](#)
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1–18. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Revzan, D. A. (Ed.). (1968). *The holistic-institutional approach to marketing*. New York: Appleton-Century-Crofts. [Google Scholar](#)
- Rosa, J. A., Porac, J. F., Runser-Spanjol, J., & Saxon, M. S. (1999). Sociocognitive dynamics in a product market. *The Journal of Marketing*, 63, 64–77. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. [Google Scholar](#)
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers. [Google Scholar](#)
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493–511. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations* (Third ed.). Thousand Oaks: Sage. [Google Scholar](#)
- Sewell, W. H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *The American Journal of Sociology*, 98(1), 1–29. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255–271. [Cross-RefGoogle Scholar](#)
- Siltaloppi, J., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2016). Institutional complexity as a driver for innovation in service ecosystems. *Service Science*, 8(3), 333–343. [CrossRefGoogle Scholar](#)

Simon, H. A. (1945/1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in Administrative organizations*. New York: The Free Press. [Google Scholar](#)

Simon, H. A. (1996). *The science of the artificial*. Cambridge: The MIT Press. [Google Scholar](#)

Snehota, I. 1993. Market as network and the nature of the market process. In D. Sharma (Ed.), *Industrial Networks: Advances in International Marketing*, vol. 5, pp. 31–41. [Google Scholar](#)

Storbacka, K., & Nenonen, S. (2011). Markets as configurations. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 241–258. [CrossRefGoogle Scholar](#)

Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S., & Salonen, A. (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 705–716. [Cross-RefGoogle Scholar](#)

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610. [Google Scholar](#)

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. [CrossRefGoogle Scholar](#)

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press. [CrossRefGoogle Scholar](#)

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. [CrossRefGoogle Scholar](#)

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (Eds.). (1996). *The institutionalization of institutional theory*. London, Thousand Oaks and New Delhi: SAGE Publications Ltd.. [Google Scholar](#)

Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136. [CrossRefGoogle Scholar](#)

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 61–17. [CrossRefGoogle Scholar](#)

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335. [CrossRefGoogle Scholar](#)

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic; continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing*, 36(1), 1–10.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Inversions of service-dominant logic. *Marketing Theory*. doi: [10.1177/1470593114534339](#).[Google Scholar](#)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 1–19.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research Marketing*, (forthcoming).[Google Scholar](#)
- Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 309–312.[Google Scholar](#)
- Venkatesh, A., Penaloza, L., & Firat, F. (Eds.). (2006). *The market as a sign system and the logic of the market*. Armonk: M.E. Sharpe.[Google Scholar](#)
- Webster Jr., F. E., & Lusch, R. F. (2013). Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 389–399.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Weld, L. D. H. (1916). *The Marketing of Farm Products*. New York: Macmillan.[Google Scholar](#)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Williamson, O. E. (1981). The economics of Organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.[CrossRefGoogle Scholar](#)
- Williamson, O. E. (1988). The logic of economic Organization. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 65–93.[Google Scholar](#)
- Williamson, O. E. (1998). The institutions of governance. *The American Economic Review*, 88, 171–196.[Google Scholar](#)

- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to Prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109–122. [Cross-RefGoogle Scholar](#)
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 49(2), 33–46. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Zietsma, C., & McKnight, B. (Eds.). (2009). *Building the iron cage: Institutional creation work in the context of competing proto-institutions*. New York: Cambridge University Press. [Google Scholar](#)
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216–226. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. [CrossRefGoogle Scholar](#)
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464. [CrossRefGoogle Scholar](#)

Über den Autor

Dr. Helmut Steigele

Dr. Helmut Steigele hat sich, beginnend mit dem Jahr 2015 als Trainer und Berater für die Gestaltung, Optimierung und Automatisierung von digitalen Diensten und Produkten mit digitalen Dienstleistungselementen im europäischen Raum etabliert.

Er unterrichtet und berät Kunden aus dem Digitale Service- und Industriebereich (Stichwort, digital Product Extensions), mit Mandaten innerhalb Europas und von den USA bis nach Singapur.

Weitere Publikationen des Autors

- Managementsysteme in Zeiten digitalen Umbruchs
- Überleben im digitalen Wertstrom
- Dienen – Leisten – Werte schaffen, Ratgeber zum Aufbau digitaler Dienste
- Was tun mit der Informatik, Ratgeber zum Umgang mit Informatik-Dienstleistern und internen Informatikabteilungen
- Hemmschuh Informatik, Ratgeber zum Eliminieren von Produktivitätshemmnissen zwischen Fachabteilung und Informatik
- IT Sourcing Beyond, Ratgeber zur Beschaffung von IT-Ressourcen und Services

Blogs – Sites – Kontakt

Blogs:

<https://www.cascadeit.ch/de/Blog>

Sites:

www.cascadeit.ch

Youtube – Channels:

[CDO Infochannel](#)

Kontakt:

Dr. Helmut Steigle – helmut.steigle@cascadeit.ch