



GO-TO-MARKET & PRICING

Eine Ökosystemstrategie ist eine Ausrichtungsstruktur, keine Partnerliste

Eine Ökosystemstrategie kartiert Akteure, Aktivitäten, Positionen, Verbindungen und Abhängigkeiten für ein konkretes Nutzenversprechen.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.269

<https://isoglu.com/de/insights/journal/oekosystemstrategie-ist-eine-ausrichtungsstruktur-keine-partnerliste/>

Management Summary	2
Warum muss jede Ökosystemstrategie beim Nutzenversprechen für Endkunden ansetzen?	3
Was bedeutet Ökosystem als Struktur für die multilaterale Steuerung?	4
Wie lösen Plattformführer Fehlausrichtungen bei multilateralen Anreizen?	5
Wann ist eine Partnerlücke ein Governance-Defekt und kein Rekrutierungsproblem?	5
Warum braucht eine Ökosystemarchitektur vordefinierte Ausstiegsriterien?	5
Welchen drei populären Ökosystem-Mythen sollten Strategen widerstehen?	6
Abgrenzung	6
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

Eine lange Partnerliste kann ein Nutzenversprechen trotzdem nicht einlösen, weil das fehlende Objekt nicht eine weitere Beziehung, sondern Ausrichtung ist. Adner definiert ein Ökosystem als Ausrichtungsstruktur multilateraler Partner, deren Zusammenspiel ein fokales Nutzenversprechen materialisieren muss. Seine Ökosystemgrammatik beschreibt Interdependenz über Aktivitäten, Akteure, Positionen und Verbindungen und hält Ökosystemstrategie von Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie getrennt. Dieser Beitrag übersetzt das Konstrukt in eine synthetische Ausrichtungskarte, die Abhängigkeiten und Fehlersignale sichtbar macht. Er bewertet keine aktuelle Plattform und empfiehlt keinen Partner.

Schlagwörter: Ökosystemstrategie · Ökosystem als Struktur · Partnerausrichtung · Interdependenz

Eine Partnerliste ist noch keine Ökosystemstrategie.

Die kurze Antwort lautet: Eine Ökosystemstrategie kartiert die Ausrichtung, die ein fokales Nutzenversprechen zur Verwirklichung braucht. Sie benennt Aktivitäten, Akteure, Positionen, Verbindungen und Abhängigkeiten, die zusammen funktionieren müssen. Die Zahl der Partner zeigt nicht, ob das Nutzenversprechen geliefert werden kann.

Adner definiert ein Ökosystem als Ausrichtungsstruktur multilateraler Partner, deren Interaktion ein fokales Nutzenversprechen materialisieren muss. Seine Ökosystemgrammatik beschreibt Interdependenz über Aktivitäten, Akteure, Positionen und Verbindungen. Zugleich hält er Ökosystemstrategie von Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie getrennt.

Gawer und Cusumano (2014) ergänzen eine Plattformgrenze: Interne Plattformen organisieren gemeinsame Ressourcen für abgeleitete Produkte, während externe Industriepattformen Grundlagen für komplementäre Innovation bereitstellen. Tiwana et al. (2010) zeigen, dass Plattformarchitektur, Governance und Umweltdynamik gemeinsam evolvieren. Die Partnerliste ist daher nur ein sichtbarer Teil einer Struktur, die auch technisches Design, Regeln und veränderliche Bedingungen umfasst.

Damit beginnt die Prüfung anspruchsvoller. Bevor Sie fragen, wer dem Ökosystem beitreten soll, fragen Sie, was passieren muss, wer es tut, welche Position jeder Akteur einnimmt und welche Verbindung ausfallen kann.

Warum muss jede Ökosystemstrategie beim Nutzenversprechen für Endkunden ansetzen?

Ein Ökosystem ist keine Stimmung rund um ein Unternehmen. Es ist eine Struktur rund um ein Nutzenversprechen, das mehr als einen Beteiligten zur Verwirklichung braucht. Das Nutzenversprechen kommt daher vor der Partnerliste.

Tabelle 1 Warum muss jede Ökosystemstrategie beim Nutzenversprechen für Endkunden ansetzen?

Strukturfeld	Frage	Fehler, wenn es fehlt
Nutzenversprechen	Was soll für Nutzer oder Käufer materialisiert werden?	Akteure koordinieren verschiedene Versprechen
Aktivität	Was muss für die Lieferung des Versprechens geschehen?	Arbeit wird vorausgesetzt statt zugewiesen
Akteur	Wer führt die Aktivität aus oder ermöglicht sie?	Fehlende Fähigkeit wird durch Namenliste verdeckt
Position	Welche Rolle oder welchen Platz nimmt jeder Akteur ein?	Verantwortungen überlappen oder bleiben leer
Verbindung	Wie hängt eine Aktivität oder ein Akteur von einem anderen ab?	Beziehung wird mit Ausrichtung verwechselt
Fehlersignal	Woran zeigt sich, dass die Verwirklichung blockiert ist?	Ökosystem wird nach Partnerzahl bewertet

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Die Felder sind bewusst konkret. Ein Partner kann vorhanden und trotzdem an der falschen Position sein. Eine Aktivität kann wichtig sein und keinen Eigentümer haben. Eine Verbindung kann vertraglich bestehen und operativ trotzdem scheitern.

Abbildung 1 Die Strukturkarte der Ökosystemausrichtung

Schritt des Nutzenversprechens	Synthetischer Akteur	Position	Erforderliche Verbindung	Abhängigkeit	Fehlersignal
Kernangebot erstellen	Fokales Unternehmen	Angebotsinhaber	Produkt zu Lieferung	Fähigkeit ist verfügbar	Versprechen kann nicht geliefert werden
Ergänzenden Service hinzufügen	Komplementor A	Serviceanbieter	Angebot zu Service	Schnittstelle und Timing passen	Unvollständiges Paket erreicht Nutzer
Nutzer erreichen	Kanalakteur	Zugangsposition	Service zu Zugang	Anreiz und Information passen	Nachfrage ist da, aber unerreichbar
Nutzung unterstützen	Supportakteur	Wiederherstellungsposition	Nutzer zu Support	Eskalationsweg ist klar	Ausfall hat keine verantwortliche Reaktion

Synthetischer Strategierahmen des Autors auf Grundlage von Adner (2017), Gawer und Cusumano (2014) sowie Tiwana et al. (2010). Akteure, Aktivitäten und Fehlersignale sind illustrativ und benennen kein aktuelles Ökosystem.

Die Karte ist keine Partnerempfehlung. Sie zeigt, warum ein Partner vorhanden sein kann, ohne dass das Ökosystem funktioniert. Das Problem kann eine fehlende Aktivität, eine falsch ausgerichtete Position, eine schwache Verbindung oder eine nicht verantwortete Abhängigkeit sein.

Was bedeutet Ökosystem als Struktur für die multilaterale Steuerung?

Adners Konstrukt beginnt mit Ausrichtung. Die Partner sind multilateral, weil das fokale Nutzenversprechen von Interaktionen mehrerer Akteure abhängt, nicht nur von einer bilateralen Beziehung zu einem Lieferanten oder Distributor.

Das Wort Struktur ist wichtig. Es verschiebt den Blick von der Existenz von Beziehungen auf die Anordnung, die das Nutzenversprechen möglich macht. Ein Akteur kann strategisch wichtig sein, weil er eine Position in der Struktur einnimmt, auch wenn die Geschäftsbeziehung zum fokalen Unternehmen klein ist. Eine Aktivität kann zum Engpass werden, obwohl jeder Akteur für sich kompetent ist.

Die Grammatik aus Aktivitäten, Akteuren, Positionen und Verbindungen beschreibt diese Anordnung kompakt. Gawer und Cusumano (2014) zeigen, wie Plattformdesign und Governance Innovation auf Unternehmens- und Ökosystemebene verbinden. Tiwana et al. (2010) ergänzen, dass Architektur, Governance und Umwelt gemeinsam evolvieren. Die Struktur kann sich ändern, wenn ein neues Komplement hinzukommt, ein Akteur seine Anreize ändert oder eine Verbindung nicht mehr verfügbar ist.

Wie lösen Plattformführer Fehlausrichtungen bei multilateralen Anreizen?

Die Quelle beschreibt Partnerausrichtung als eigene Herausforderung interdependenter Wertschöpfung. Sie ergänzt Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie, ersetzt sie aber nicht. Diese Grenze verhindert, dass eine Ökosystemkarte Fragen beantwortet, für die sie nicht gestaltet ist.

Wettbewerbsstrategie fragt, wie ein Unternehmen gegenüber Rivalen positioniert ist. Unternehmensstrategie fragt, welche Geschäfte oder Aktivitäten das Unternehmen besitzt oder koordiniert. Ökosystemstrategie fragt, wie mehrere Akteure ein Nutzenversprechen ausrichten, das keiner allein materialisieren kann. Die Fragen beeinflussen sich, aber eine Karte enthält nicht alle drei Antworten.

Das ist nützlich, wenn ein Partnervorschlag als Strategie präsentiert wird. Ein Partner kann die Wettbewerbsposition stärken, eine Besitzlast reduzieren oder ein Nutzenversprechen vervollständigen. Das sind verschiedene Aussagen. Die Ausrichtungskarte sollte zeigen, welche davon gemacht wird.

Wann ist eine Partnerlücke ein Governance-Defekt und kein Rekrutierungsproblem?

Angenommen, das synthetische Ökosystem aus der Abbildung hat Kernangebot, Komplement, Zugang zum Nutzer und Supportakteur. Wenn das Nutzenversprechen trotzdem scheitert, muss ein fünfter Akteur nicht helfen.

Das fehlende Objekt kann sein:

Tabelle 3 Wann ist eine Partnerlücke ein Governance-Defekt und kein Rekrutierungsproblem?

Mögliche Lücke	Wie sie aussieht	Bessere Frage
Aktivitätslücke	Eine notwendige Aufgabe fehlt	Welche Arbeit hat keinen Eigentümer?
Positionslücke	Rollen überlappen oder niemand hat Autorität	Welche Rolle ist leer oder doppelt?
Verbindungs-lücke	Aktivitäten bestehen, können aber nichts Nötiges austauschen	Welche Information, welches Timing oder welcher Anreiz fehlt?
Abhängigkeitslücke	Der Ausfall eines Akteurs blockiert das Versprechen	Welche Abhängigkeit hat keinen Wiederherstellungsweg?

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Diese Diagnose sagt nicht, dass weitere Partner nie nützlich sind. Sie sagt, dass Partnergewinnung nur dann eine strukturelle Lücke adressiert, wenn diese Lücke benannt ist.

Warum braucht eine Ökosystemarchitektur vordefinierte Ausstiegs-kriterien?

Ein Ökosystem kann zu einem dauerhaften Koordinationsprojekt werden, wenn kein Test für die Verwirklichung existiert. Das fokale Nutzenversprechen braucht daher ein Signal, das zeigt, ob die Struktur ihren Zweck erfüllt.

Das Signal muss nicht Umsatz sein. Es kann Liefererfüllung, Nutzerzugang, Servicewiederherstellung, Interoperabilität oder ein anderes Ergebnis des Nutzenversprechens sein. Die Wahl muss erklärt werden. Sonst kann eine Partnerliste erfolgreich wirken, weil sie gewachsen ist.

Nutzen Sie eine Strukturprüfung:

- 1 Formulieren Sie das fokale Nutzenversprechen.
- 2 Listen Sie die erforderlichen Aktivitäten auf.
- 3 Weisen Sie Akteure und Positionen zu.
- 4 Zeichnen Sie Verbindungen und Abhängigkeiten.
- 5 Benennen Sie die Anreize, Informationen und Zeitpunkte jeder Verbindung.
- 6 Definieren Sie Fehlersignal und Verantwortlichen für Wiederherstellung.
- 7 Trennen Sie Ökosystemstrategie von Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie.
- 8 Halten Sie fest, welche Evidenz das Hinzufügen, Ändern oder Entfernen eines Akteurs rechtfertigen würde.

Diese Folge ist ein Rahmen, kein getestetes Leistungsmodell. Sie verhindert, dass ein Beziehungsinventar mit einer Ausrichtungsstruktur verwechselt wird.

Welchen drei populären Ökosystem-Mythen sollten Strategen widerstehen?

Erstens: Sagen Sie nicht „Wir haben ein Ökosystem, weil wir viele Partner haben.“ Die Anzahl zeigt keine Verwirklichung.

Zweitens: Sagen Sie nicht „Der fehlende Partner ist der Engpass“, bevor Aktivitäts-, Positions-, Verbindungs- oder Abhängigkeitslücke kartiert sind.

Drittens: Sagen Sie nicht „Ökosystemstrategie ersetzt Wettbewerbsstrategie.“ Bei Adner ist Ausrichtung eine eigene, aber ergänzende strategische Herausforderung.

Für angrenzende Entscheidungen können Sie die Ressourcenlogik der Go-to-Market-Strategie mit der Grenze des Buchungskanals vergleichen.

Abgrenzung

Adner definiert ein Ökosystem als Ausrichtungsstruktur multilateraler Partner, die ein fokales Nutzenversprechen materialisieren müssen. Gawer und Cusumano ergänzen die Grenze der Plattforminnovation, Tiwana, Konsynski und Bush die gemeinsame Entwicklung von Architektur, Governance und Umwelt. Die drei Quellen bewerten keine aktuelle Plattform und beweisen keine universelle Überlegenheit. Die Ausrichtungskarte ist eine Autorensynthese, die die fehlende Struktur sichtbar macht, bevor die Partnerliste wächst.

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. DOI-Link
- Gawer, A., und Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433. DOI-Link
- Tiwana, A., Konsynski, B., und Bush, A. A. (2010). Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4), 675-687. DOI-Link

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Eine Ökosystemstrategie ist eine Ausrichtungsstruktur, keine Partnerliste. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/oekosystemstrategie-ist-eine-ausrichtungsstruktur-keine-partnerliste/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Was ist partnergeführtes Wachstum? Ein Kanal braucht ein Kontrafaktum

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-partnergefuehrtes-wachstum/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist offenbarte Präferenz? Beobachtete Wahl ist keine Zahlungsbereitschaft

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-offenbarte-praeferenz/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist eine Preis-Volumen-Mix-Analyse? Preis von dem trennen, was verkauft wurde

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-preis-volumen-mix-analyse/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand