

Regionale Ökosysteme

Ohne Mindshift geht's nicht

Ökosysteme sind die nächste evolutionäre Stufe der Wirtschaft. Sie sind kollaborative Geschäftsmodelle, die auf einem einzigartigen Wertversprechen basieren. Wertewandel und Regionalität sind Treiber dieser neuen Geschäftsmodelle, deren Zeit nun gekommen ist. Jetzt gilt es, dieses Momentum für die Initiierung zu nutzen. Aber das geht nicht ohne einen Prozess des Umdenkens.

Carl Naughton und Corinna Pommerening

Aktuelle gesellschaftliche Trends gehen weg von Egoismus, Abschottung und Anonymität hin zu einer neuen Wir-Kultur und einem modernen Verständnis von Gemeinwesen. Ob in Quartieren von Großstädten oder in ländlichen Strukturen: Gemeinschaft, Nachbarschaft und regionale Identität – also Heimat – sind wieder en vogue.

Die aktuellen Herausforderungen der Globalisierung und der geopolitischen Lage verstärken diese Trends in Richtung der Betonung regionaler Wertschöpfung.

Mit zukunftsweisenden Ökosystemen werden Regionen die Chance haben, sich im Wettbewerb um Bürger, Kunden, Unternehmen und lokale Wertschöpfung zu positionieren und mit neuen Leistungen und Angeboten zu emanzipieren. Ein Ökosystem ist ein Cross-Industry-Verbund diverser regionaler und gegebenenfalls überregionaler Unternehmen. Diese verfolgen partnerschaftlich das Ziel einer gemeinsamen einzigartigen Value Proposition für den Kunden in der Region.

Große Potenziale, die sich aus diesem Wertebewusstsein und regionaler Identität ableiten und realisieren lassen, bleiben bisher ungenutzt. Lokale Identität kann der Hebel sein, um das Gemeinwesen oder auch die Wertschöpfung vor Ort zu stärken.

Je nach Ausgestaltung und Konfiguration des Ökosystems sind verschiedene Rollen für eine Regionalbank denkbar: Als Orchestrator steuert die Bank die Aktivitäten, koordiniert die anderen Ökosystem-Beteiligten und definiert die Leitplanken für die weitere Umsetzung. Die Rolle des Akteurs oder Lieferanten können Banken dann einnehmen, wenn diese bestimmte Leistungen, Fähigkeiten oder auch Technologiekomponenten in das Ökosystem direkt einbringen. In der Praxis sind bereits einige Genossenschaftsbanken und Sparkassen als Plattformbetreiber tätig.

Regionale Ökosysteme entstehen zudem auf Basis von Bedürfnissen. Aus der Befriedigung dieser ergibt sich der Mix der Ökosystempartner. Regionalbanken haben das Wissen, um die Value Proposition zu definieren, das Netzwerk, um die richtigen Regionalpartner zu identifizieren und die Glaubwürdigkeit und Strahl-



*Dr. Carl Naughton ist Wirtschaftspsychologe und Gründer der Ecosystems 4 business AG.
E-Mail: carl@e4b-ag.de*



*Corinna Pommerening ist Gründerin und Vorstandin der Ecosystems 4 business AG.
E-Mail: corinna@e4b-ag.de*

kraft in der Region für die Umsetzung. Neben der Bank als Orchestrator ist es ratsam, einen Co-Orchestrator zu etablieren. Als kleine, operative Einheit ist er für die Produktentwicklung verantwortlich da hier Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit und Agilität notwendig sind. Der Co-Orchestrator könnte bspw. eine Ausgründung, ein Joint Venture oder ein Startup aus der Region sein. Von besonderer Bedeutung sind jedoch die Regional- und Globalpartner, die schlussendlich gemeinsam die neue Leistung erbringen, um aus der Value Proposition auch eine echte Lösung mit einem starken Mehrwert für den Kunden zu gestalten. Bei der Auswahl der Partner ist besonders darauf zu achten, ob sie auch die Fähigkeiten mitbringen, die das Ökosystem benötigt, um erfolgreich zu sein.

Je nach Ausrichtung des Ökosystems, können das Kompetenzen in Bezug auf IT, Daten, Infrastruktur, Logistik, Bauwesen etc. sein. Die Analyse der benötigten Fähigkeiten beginnt in diesem Schritt und ist ein inkrementeller Prozess, da mit jedem Fortschritt des MVE (Minim Variable Ecosystem) wahrscheinlich weitere Fähigkeiten benötigt werden. Das MVE ist das Startangebot und wird neben den Rollen und Fähigkeiten durch das Festlegen des Organisationsdesigns als Rahmenbedingung durch Partnerschaften und Initiativen als zwingende Voraussetzung und durch die technologische Infrastruktur als Basis für das Funktionieren komplementiert.

Um als Bank die Initiatorrolle in einem regionalen Ökosystem übernehmen und die Akteure einer Region erfolgreich zusammenbringen zu können, bedarf es zunächst eines neuen Selbstverständnisses und einer neuen Haltung: maximale Kooperation und der gemeinsa-

me Blick auf die Region. Vier Ebenen können dabei helfen, regionale Ökosysteme zu initiieren:

- **Kulturebene**
Nur offene und vernetzte Organisationen werden in Zukunft in der Lage sein, von regionalen Ökosystemen zu profitieren.
- **Unternehmensebene**
Der Paradigmenwechsel weg von einem autonomen und isolierten Unternehmen hin zu einer maximal vernetzten und offenen Einheit erfordert Umdenken bei allen Beteiligten.
- **Kundenebene**
Das einzigartige Wertversprechen basiert auf einer konsequenten und radikalen Kundenorientierung.
- **Motivebene**
Abschottung und isoliertes Gewinnstreben waren Motive der alten Welt. Morgen jedoch zählen gemeinsame Wertschöpfungsstrukturen.

Diese Aufzählung macht deutlich, dass der Aufbau eines regionalen Ökosystems einen komplexen Transformations- und Veränderungsprozess mit sich bringt. Um



diese Komplexität und den Druck des Wandels und dessen Implikationen im Blick zu haben und die organisationale Weichenstellung optimal vorzunehmen, ist es ratsam, die folgenden drei Change-Dimensionen frühzeitig zu beleuchten und anhand der beispielhaften Fragestellungen bankinterne Handlungsfelder zu identifizieren:

Transformation der Bank und Aktivierung des Potenzials des Unternehmens

- Ist die Transformation stufenweise oder sprunghaft?
- Wo herrscht der größte Druck, um die Transformation umzusetzen?

Hinweis der Redaktion

Was in der FinanzGruppe läuft

Bei der Schaffung eines genossenschaftlichen Ökosystems regionaler Prägung soll die Arbeit des Foresight and Innovation Teams (FIT) – und zukünftig auch von amberra – genutzt werden. Das FIT beobachtet, bewertet und fördert Trends und Ideen in frühen Entwicklungsphasen für die gesamte FinanzGruppe. Die neue Einheit amberra soll laut BVR künftig die Aktivitäten zur Erweiterung des genossenschaftlichen Ökosystems durch banknahe und bankferne Lebenswelten für die Genossenschaftsbanken orchestrieren und beschleunigen. Hierdurch sollen markterprobte Lösungen skaliert allen Genossenschaftsbanken zur Verfügung gestellt werden (siehe dazu auch das Interview der BI mit BVR-Präsidentin Marija Kolak in der BI 6/2022, Seite 6, sowie den Beitrag zur BWT in der BI 7/2022 auf Seite 34).

Natürlich kann und sollte das Institut vor Ort immer die spezifische Kenntnis seiner Region und sein entsprechendes Netzwerk einbringen können. Doch um die Skalierung von Lösungen zu ermöglichen, sollten aus Sicht des BVR Investitionen gebündelt und eine effiziente Infrastruktur genutzt werden.

Weitere Informationen zum Thema „Ökosystem regionaler Prägung“ und zur neuen Einheit amberra und deren Aufgaben gibt es im BVR-Extranet unter Strategie ► Strategieagenda



- Wieviel Zeit steht für die Transformation zur Verfügung?
- Was sind die zentralen Widerspruchsfelder, die durch die Transformation entstehen?
- Welche Veränderungen innerhalb der Organisation ergeben sich aus der Transformation?
- Wie schaffen wir die persönliche Bereitschaft für die innere Neuaufstellung?

Pioniergeist: Kreation und Konfiguration des Ökosystems

- Welche Pionierleistungen müssen in der Bank ermöglicht werden?
- Wie werden die Pioniere in das Unternehmen integriert, um in der Organisation ein Momentum für die Transformation erzeugen?
- Wie können die nötigen Freiräume für die Pioniere und ein Schutzraum für die Innovationsentwicklungen geschaffen werden?



Sichtbarkeit/

Außenkommunikation

- Wie wird der interne Wandel nach außen kommuniziert?
- Welche Aspekte ändern sich mit unserem Ökosystem in der Außenwahrnehmung?
- Wie kann das Vorhaben glaubwürdig an die Stakeholder der Bank vermittelt werden?

Die Führungskultur in der Organisation wird für diesen Prozess ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Die Auflösung von Silostrukturen und die aktive Vernetzung innerhalb und außerhalb der Organisation setzen ein Umdenken bei allen Beteiligten voraus. Eine Führungskultur, die Offenheit und Out-of-the-Box-Denken fördert, basiert zudem auf einer kooperativen Haltung und stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um in diesen neuen ökonomischen Strukturen eines Ökosystems erfolgreich zu sein.

Neue Kernkompetenz

Die adaptive Intelligenz als zentrale notwendige Eigenschaft ruht in diesem Kontext auf zwei Grundpfeilern: der Fähigkeit zur Erkenntnis einer sich wandelnden Umwelt und der darauf aufbauenden Reaktivität oder Proaktivität, die sich in ihrer Interpretation frei macht von tradierten Weltanschauungen und damit einem situativen Bewusstsein höchsten Stellenwert zuspricht. Es ist die Befähigung, sich an veränderte Aufgaben, soziale oder Umfeldfaktoren anzupassen oder diese aktiv zu gestalten.

Adaptive Intelligenz ist nicht einfach Change Management. Beides sind sehr unterschiedliche Disziplinen. Während Change Management ein etablierter Geschäftsprozess ist, der nachweislich die Erfolgsquote von Projekten verbessert, wird adaptive Intelligenz verstanden als die Fähig-

keit zu lernen, wie man anpassungsfähiger an Veränderungen wird. Erhöht sich die Anpassungsintelligenz der Menschen, werden sie Veränderungen offener gegenüberstehen.

Bereits im Jahr 2011 formulierten Martin Reeves und Mike Deimler in der Harvard Business Review, dass sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile nicht mehr ausschließlich aus Position, Größe oder operativer Exzellenz ergeben. Kernelement der organisationalen Zukunftsfitness sei vielmehr, wirklich gut darin sein, zu lernen, wie man neue Dinge tut. Dazu müssen Unternehmen ein situatives Bewusstsein entwickeln. Das versetzt sie in die Lage, nicht nur wahrzunehmen, was gerade um sie herum passiert, sondern auch reflexartig eine Vorstellung davon zu entwickeln, was das bedeutet und wie sich alles Weitere in naher Zukunft entwickeln könnte.

In einem Zeitalter, das gleichzeitig Informationsättigung und Interpretationsungewissheit erzeugt, vereint das situative Bewusstsein die Fähigkeiten, Echtzeitinformationsquellen zu nutzen, diese dann gemeinsam mit bestehendem Wissen und zugänglichen Erfahrungen in ein kohärentes Bild zu interpretieren und daraus schließlich die Entwicklung und Veränderung des Umfelds auf der Grundlage des Verständnisses vorherzusehen. Insbesondere sollte es dadurch möglich werden, die Auswirkungen der eigenen Handlungen auf die Entwicklung und den Ausgang des organisationalen Ist-Zustands vorherzusagen.

Diese gegenwartsnahe Wahrnehmung – eine Art ökonomische Signalerkennung – bildet die Basis, um operationale Eingriffe in Echtzeit vorzunehmen und auf diese Weise träge Entscheidungshierarchien zu umgehen. Die Kon-

sequenz für Unternehmen, die die adaptive Signalerkennung betreiben: Sie denken über ihre eigenen Grenzen hinaus und werden enger und vor allem intelligenter mit Kunden und Lieferanten zusammenarbeiten.

Neue Wege

Um das Potenzial eines regionalen Ökosystems zu heben, braucht es eine mobilisierende Initiative, Momentum und Verantwortlichkeit. Solange die Frage ungeklärt ist, wer die Fäden zusammenhält und die richtigen Partner steuert, bleibt eine Region ein ungeordnetes Mosaik mit verschiedenen Leistungen und Partnern. In diesem Kontext sei auf die Verbundaktivitäten und die Gründung von amberra hingewiesen (siehe dazu den Hinweis auf Seite 57).

Für Regionalbanken bedeutet diese aktuelle Ausgangssituation

eine große Chance: Sie können Vorreiter und Initiator sein, Relevanz erzeugen und Verantwortung übernehmen – mit der Entwicklung und dem Aufbau eines regionalen Ökosystems. Zudem werden sich Branchengrenzen zukünftig immer mehr auflösen und eine Neustrukturierung der Branchen entlang von Kundenerlebnissen und -prozessen wird viele neue Ökosysteme hervorbringen. Diese Neustrukturierung maßgeblich mitzugestalten, kann eine zukunftsprägende Chance insbesondere für regionale tätige Institute sein.

Die Herangehensweise an ein regionales Ökosystem sollte kooperativen Charakter haben. Im Rahmen der Praxisumsetzung habe sich die folgenden drei Wege bei den ersten Pilotbanken als geeignet und mobilisierend herausgestellt.

Die Ideenwerkstatt als Cross-Industry-Ansatz

Das Ziel ist es hier, Wege für die bestehenden Geschäftsmodelle und Angebote für die Unternehmen einer Region in die Zukunft zu diskutieren. Die Reflektion von Megatrends und zukunftsrelevanten Kundenbedürfnissen führt zu Lösungskorridoren für zukunfts-fähige Angebote.

Insgesamt sind aufgrund der steigenden Komplexität der Kundenbedürfnisse Lösungen, Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen eines einzelnen Unternehmens aus der Region zur Befriedigung der Bedürfnisse nicht mehr ausreichend. Die Logik daraus lässt ein Netzwerk aus mehreren Partnern unterschiedlicher Branchen entstehen. In diesem bringt jeder seine spezifischen Stärken für ein tragfähiges Gerüst eines Lösungskorridors auf Basis eines gemein-

 ATRUVIA

Lösungen. Zusammenarbeit. Vertrauen.

Für ein gemeinsames
Heute und Morgen.

Sie sind Vorstand oder Entscheider? Besuchen Sie die **COMregional** und informieren Sie sich zu unseren neuen Lösungen, aktuellen Entwicklungen und Handlungsempfehlungen in den Bereichen **Banking & Kundenbindung, Informationssicherheit und regulatorische Anforderungen** sowie **Neue Formen der Zusammenarbeit**.

Wir freuen uns, Sie vor Ort zu treffen!

COM
regional

06.10.22 RMCC Wiesbaden
13.10.22 Messe Magdeburg
18.10.22 Nürnberg Messe
20.10.22 Congress Centrum Ulm
03.11.22 SANAA Gebäude Zollverein Essen
10.11.22 Leuphana Universität Lüneburg

Alle Informationen unter atruvia.de/comregional
[#ZusammenCOMregional](https://twitter.com/ZusammenCOMregional)





samen einzigartigen Wertversprechens für die Kundinnen und Kunden in der Region ein. In der Ideenwerkstatt werden auf der Basis die unterschiedlichen Rollen der Teilnehmer diskutiert, die es benötigt, um das Wertversprechen zu schaffen. Maximalerweise sind all diejenigen am Tisch, die einen Beitrag für die Region leisten sowie einen Bedarf in der Region erfüllen wollen, oder sich strategisch zukunftsrelevanter in der Region positionieren möchten.

Der Stakeholder-Ansatz

Ein weiteres Szenario für die Initiierung eines regionalen Ökosystems ist die Einbindung der Aufsichtsräte der Bank von Beginn an. Sie sind üblicherweise Kenner der Region mit unternehmerischem Know-how und einem starken Netzwerk. Gleichzeitig haben sie ein großes Interesse daran, dass die Bank ihre Zukunftsfähigkeit stärkt und dafür bestehende Chancen nutzt. Ihnen eine aktive Rolle in dem Prozess zu geben, wird sich auch dann positiv auswirken, wenn die formellen Weichen im Aufsichtsrat der Bank für die strategische Entscheidung der

Initiierung eines regionalen Ökosystems gestellt werden müssen.

Die Erfahrung zeigt, dass sich Synergien ergeben, wenn neben den Aufsichtsräten auch lokale Unternehmer eingebunden werden. Sie zeichnen sich meist durch einen progressiven Charakter aus und haben naturgemäß die Leichtigkeit „Out-of-the-Bank“ zu denken. Zudem wird im Idealfall das Interesse dafür geweckt, selbst eine aktive Rolle im regionalen Ökosystem zu spielen.

Die Gestaltung durch Nachwuchskräfte


Ein erfolgreicher Weg für ein zukunftsgerichtetes Geschäftsmodell des regionalen Ökosystems könnte die Initiierung durch die jüngeren Generationen sein. Denn die jungen Menschen sind es, die das Ökosystem in der Zukunft mit am stärksten nachfragen und weiterentwickeln werden. Aufgrund ihrer Denkhaltung und ihrer Herangehensweise sind junge Lokalpatrioten leicht in die Lage zu versetzen, mit Mut und Begeisterung Dinge anzugehen. Wenn dafür der Freiraum gelassen wird, bestehen große Chancen – gerade in den für diese Generationen wichtigen

Themen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung –, neue Lösungen für die Region zu schaffen.

Dieser Ansatz bietet zudem die gute Option, in den Prozess der Weiterentwicklung von Nachwuchskräften integriert zu werden. Denn so ergeben sich Synergien von zukunftsrelevanten Impulsen für die Bank und zukunftsrelevanten Fähigkeiten für die Nachwuchskräfte.

Ausblick: Wachstum und Skalierung

In der Ökosystemwirtschaft geht es nicht mehr darum, ein Produkt oder eine Dienstleistung herzustellen und zu verkaufen. Vielmehr wird das Ziel neuer Monetarisierungsmöglichkeiten (in Form von beispielsweise Lizenz- und Transaktionsgebühren) für alle Partner verfolgt, die einen Mehrwert für das Ökosystem schaffen. Um langfristig Wachstum und Skalierung zu realisieren, ist es gerade bei regionalen Ökosystemen unerlässlich, frühzeitig mit voller Kraft den Netzwerkeffekt zu erreichen. Erst wenn eine hohe Anzahl von Teilnehmenden aktiv ist und so für Dynamik und Relevanz sorgen, wird das Ziel von Wachstum und Skalierung erreicht.

Hierfür braucht es bereits zum Start einen regional vernetzten Initiator, der auf Basis maximaler Kundenzentrierung und Kenntnis der regionalen Voraussetzungen eine optimale Startformation für das regionale Ökosystem schafft. Eine vielversprechende Chance für Genossenschaftsbanken. 



MünchenerHyp



Wir sichern den Zins.

Jetzt Anschlussfinanzierung mit dem Münchener Forward abschließen.

- Anschlusszins bereits 5 Jahre im Voraus festmachen
- Zinssicherheit bis Laufzeitende (max. 30 Jahre)
- Flexible Tilgungsmöglichkeiten

Regionale Aktionszeiträume zwischen dem 22.8.2022 und 2.12.2022

Mehr Infos bei Ihrem Regionalbüro.