

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Wir.

## Business Ökosysteme im Vorteil

### Höherer Sinn

Wie organisationale Ökosysteme Mehrwert orchestrieren

### Nach der Hysterie

Erfahrungen aus fünf Jahren Ökosystem-Hype

### Weitwinkel

Neue Perspektiven für die Strategiearbeit

2

### Können Sie Ökosystem?

Die Reifegradanalyse für eine neue Netzwerkwelt

24

### Zeitmesser mit Herzblut

Purpose-Making bei A. Lange & Söhne

# Der Kollaboration eine Plattform bieten

## Ein Bezugsrahmen für den Aufbau und die Steuerung digitaler Plattform-Ökosysteme

Christoph Lechner und Alexander Göritz

*Innerhalb und zwischen Industrien entstehen in den letzten Jahren zunehmend digitale Plattformen und Ökosysteme. Diese kollaborativen Organisationsformen wollen ein innovatives Nutzenversprechen gegenüber Kund\*innen erbringen und bündeln dazu Ressourcen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder. Meist wird es dadurch möglich, integrierte Lösungen anzubieten, die vorher nicht bestanden. Doch wie gelingt dies? Wie baut man solche Organisationsformen auf? Wie steuert man sie? Basierend auf aktuellen Erkenntnissen in Wissenschaft und Praxis wollen wir mit Hilfe eines Bezugsrahmen die dabei relevanten Themen beleuchten.*



Prof. Dr.  
Christoph Lechner

Chair of Strategic Management, Director of the Institute of Management & Strategy, Director of the Master in General Management (MGM)

**Kontakt:**  
christoph.lechner@unisg.ch



Alexander Göritz

Research Associate & PhD Candidate, Executive Director Competence Center Alliances, Platforms & Ecosystems

**Kontakt:**  
alexander.goeritz@unisg.ch

Überlegungen zu Netzwerkorganisationen sind bereits seit längerem bekannt. Insbesondere Netzwerkunternehmen in der Produktion oder Logistik wurden schon vor ca. 30 Jahren untersucht (Sydow & Windeler, 1998). In den letzten Jahren hat sich dieser Fokus signifikant erweitert und verstärkt. Im Zuge der Digitalisierung sind digitale Plattformen und Ökosysteme entstanden, die dominante Rollen innerhalb und zwischen Industrien einnehmen (Kretschmer et al., 2022). Ökosysteme können als Systeme unternehmerischer Akteure definiert werden, die sich mit komplementären Aktivitäten verbinden, um ein innovatives Nutzenversprechen zu realisieren – ohne (vollkommene) hierarchische Kontrolle. Digitale Plattformen stellen eine Spezialmenge dar. Sie sind meist die technologische Basis von Ökosystemen, die effizient Anbieter und Kund\*innen von Produkten und Dienstleistungen miteinander verbindet. Meist geschieht das so, dass sich ein zentraler Orchestrator mit kollaborierenden Unternehmen, den sogenannten Komplementoren, verbindet, um ein gemeinsames Nutzenversprechen für Kund\*innen zu realisieren. So ist beispielsweise die digitale Plattform Westwing im Internethandel tätig, um das Thema «Home & Living» in elf europäischen Ländern zu betreiben. Produkte wie Sofas, Betten, Schränke, Lampen, Dekoration werden dabei nicht von Westwing selbst produziert, sondern von Komplementoren auf der Plattform angeboten.

Derartige Plattformen sorgen momentan in Wissenschaft und Praxis für hohes Interesse (Adner, 2017; Jacobides et al., 2018). Aktuell bauen neun der zehn wertvollsten Unternehmen der Welt (gemessen nach Marktkapitalisierung) auf einem ökosystem-basierten Wettbewerbsmodell auf (Stand August 2023). Die Unternehmensberatung McKinsey & Company schätzt, dass digitale Plattformen und Ökosysteme bis 2025 circa 30 Prozent des Weltumsatzes ausmachen werden. Bekannte Orchestratoren sind Apple, Amazon oder Google. Aber auch kleinere Firmen wie XOM Materials, Chemondis oder LiveWell operieren Ökosysteme mit innovativen Nutzenversprechen.

Doch wie baut man eine solche Plattform auf? Was sind zentrale Schritte und Elemente? Im Folgenden wollen wir dazu Anhaltspunkte in Form eines Bezugsrahmens (siehe Abbildung 1) geben und diese mit Praxisbeispielen verdeutlichen.

## 1. Ideenfindung für eine Plattform

Die meisten Ökosysteme scheitern bereits sehr bald nach ihrer Entstehung. Dies liegt einerseits an der mangelnden Qualität der zugrundeliegenden Idee, andererseits aber auch daran, dass man sich nicht breit genug über Trends und Entwicklungen informiert hat. Bevor Sie also signifikante Ressourcen in den Aufbau investieren, prüfen Sie in einem ersten Schritt, ob die notwendigen Voraussetzungen in einem bestimmten Segment erfüllt sind. Beginnen Sie hier möglichst breit, gehen Sie dann jedoch trichterförmig ins Detail.

Beginnen Sie mit einer allgemeinen Analyse unter Berücksichtigung von Megatrends wie Globalisierung, Neo-Ökologie, Individualisierung oder Urbanisierung. Fällt Ihnen beispielsweise auf, dass die Europäisierung zu einem häufigeren Umziehen

von Menschen über Grenzen hinweg führt, dann bohren Sie hier tiefer: Müssen diese Menschen in jedem Land von Neuem ihre Kfz-, Hausrat- oder Lebensversicherungen abschließen oder kann man Modelle entwickeln, die dies länderübergreifend anbieten? Gibt es schon Anbieter, die dies offerieren? Von wie vielen Menschen sprechen wir? Es geht also darum, anfangs relativ breit zu «scannen» und dann immer wieder Tiefenbohrungen vorzunehmen und Opportunitäten auszuloten.

## 2. Definition des Nutzenversprechens

Für die Entwicklung eines erfolgreichen Nutzenversprechens ist ein sehr gutes Verständnis der Bedürfnisse und Motivation potenzieller Kund\*innen notwendig. In diesem zweiten Schritt werden oft Fehler gemacht. Es kommt zu einer oberflächlichen Definition des Nutzenversprechens, die sich dann später als relativ unwichtig entpuppt, oder das Nutzenversprechen trifft erst gar nicht bzw. nicht auf innovative Art und Weise das explizite oder latente Bedürfnis der Kundengruppe. So ging z. B. eine Plattform in der Stahlindustrie davon aus, dass Anbieter und Nachfrage von Stahlprodukten relativ rasch über die Plattform ihren Handel abwickeln würden. Beide Seiten waren jedoch mit dem Status quo zufrieden und sahen den Mehrwert einer Plattform-Lösung nicht. Erst nachdem mehrere Zusatznutzen (für Versicherung, Finanzierung, Logistik, verschiedene Arten von Stahl, etc.) in die Plattform integriert worden waren und das Nutzenversprechen dadurch markant erweitert wurde, kam der Ball ins Rollen.

Führen Sie daher Fokusgruppeninterviews oder Experimente durch, nutzen Sie eine möglichst klare, prägnante Sprache. Testen Sie mit Sparringspartnern Ihre entwickelten Problem-

Abbildung 1

### Bezugsrahmen für den Aufbau und die Steuerung von Plattformen



definitionen, die darunterliegenden Annahmen und die daraus gezogenen Schlüsse. Dabei können Sie bekannte Techniken wie das Design Thinking oder das japanische Kaikaku (radikale Veränderung) verwenden. Erstellen Sie den ersten Prototypen Ihrer angedachten Lösung. Hier empfehlen sich spielerische Ansätze wie *LEGO SeriousPlay®*. Testen und verfeinern Sie Ihre Lösung(en) in einem iterativen Prozess in immer größeren Stichproben. Beratschlagen Sie, welche neuen Akteure miteinzubeziehen sind. Wiederholen Sie diese Schritte bis Sie ein marktreifes Nutzenversprechen anbieten können. Seien Sie sich im Klaren, dass sich die Definition des Nutzenversprechens verändern wird. Nur selten gelingt hier gleich am Anfang der «richtige» Wurf; iterative Prozesse der Anpassung und Weiterentwicklung sind die Regel.

### 3. Design der Plattform

Der nächste Schritt besteht im eigentlichen Design der Plattform. Hier sind zwei Punkte wichtig: Zuerst ist eine *Visualisierung der Plattform* hilfreich, die alle relevanten Akteure erfasst. Neben Orchestratoren und Komplementoren können dies weitere Partnerunternehmen sowie die avisierte Zielgruppe sein. Zeichnen Sie in einer einfachen Abbildung Informationsströme, finanzielle Transaktionen sowie die Güterflüsse zwischen den beteiligten Akteuren auf. Welcher Akteur leistet welchen Beitrag zur Realisierung des Nutzenversprechens? Achten Sie dabei besonders auf die Bereiche, in denen Mehrwert geschaffen wird, so insbesondere bei den Wechselwirkungen, Interaktionen und Austauschprozessen.

Der zweite Punkt betrifft die sogenannte «Governance» der Plattform. Sie kann definiert werden als die Summe aller Regeln, Policies und Praktiken, die die Interaktionen zwischen allen Akteuren einer Plattform regeln (Orchestratoren, Komplementoren, Kund\*innen, etc.) (Lechner, Dexheimer, Lang & Wurzer, 2023). Konkret geht es hier um Regeln für die Aufnahme neuer Mitglieder, Entscheidungsprozesse, Sanktionierung, Kontrolle oder Incentivierung. Legen Sie z. B. als Orchestrator ein striktes «Türsteherverhalten» bei der Auswahl von Komplementoren an den Tag, kann dies dazu führen, dass nur wenige Komplementoren interessiert sind hier mitzumachen. Die Herausforderung ist, dass Plattformen einerseits ausreichend Kontrolle und Steuerung über ihre Akteure benötigen, um ein effizientes Zusammenspiel zu erreichen. Andererseits darf dieses nicht zu rigide sein, da dann Innovation und eine kreative Weiterentwicklung der Angebote einer Plattform unterbunden werden.

Fehler in diesem Bereich führen relativ rasch zu ernsthaften Problemen. Das musste *Alphabet, Inc.* im Jahr 2019 bei der Schließung ihres neuen Ökosystems *Google+* erfahren. Nach unternehmenseigenen Angaben sollte *Google+* als soziales Netzwerk die bestehenden Produkte und Dienstleistungen von *Google+* verknüpfen und erweitern. Grund des Scheiterns waren fundamentale Fehler, die zu begrenzter Nutzerakzeptanz, Datenschutzproblemen, starkem Wettbewerb mit bereits etablierten sozialen

Netzwerken und fehlender Innovationskraft führten. Unter anderem blockierten sie die Schaffung von Netzwerkeffekten durch künstliche Angebots-Verknappung nach der Gründung und durch den Mangel an Schnittstellen für Komplementoren.

Doch wie findet man eine gute Balance zwischen Anreizen und Kontrollen? Chen und seine Kollegen schlagen vier *Anreiz-Mechanismen* vor (2021): 1) das Teilen von Ressourcen zur Förderung der Wertschöpfung von Komplementoren, 2) das Bereitstellen von Informationen zu Interfaces oder Kund\*innen, 3) das Verleihen von Autonomie an Komplementoren zur Erhöhung der Wertschöpfung und 4) die Vergabe von monetären und nicht-monetären Anreizen. Diesen *Anreiz-Mechanismen* stehen vier *Kontroll-Mechanismen* in (Plattform) Ökosystemen gegenüber: 1) Zugangskontrollen für den Beitritt zu einer Plattform durch digitale Interfaces, 2) Output-Kontrollen durch Evaluation und Monitoring von Komplementoren-Outcomes, 3) Verhaltenskontrollen durch Interaktionsregeln auf der Plattform und 4) externe Verbindungskontrolle in den Engagements von Komplementoren mit anderen Plattformen.

**«Seien Sie sich im Klaren,  
dass sich die Definition des Nutzen-  
versprechens verändern wird.»**

Generell empfiehlt sich eine kontinuierliche Re-Evaluation der Resilienz von Plattformen. Erkunden Sie dafür Potenziale neuer Partnerschaften, strategischer Initiativen und Kundensegmente. Inter-organisationale Meetings, Foren, Workshops und gemeinsam genutzte Plattformen für den Informationsaustausch sind hier oft hilfreich. Achten Sie auf die möglichst klare, prägnante und pragmatische Definition und Kommunikation von Zielen, Aufgaben, Qualitätskontrollen, Anreizsystemen, Qualifikationen, Regeln und Richtlinien; stellen Sie zudem die Entscheidungsprozesse innerhalb des Ökosystems klar dar und schaffen Sie vertrauensvolle Kollaboration. Richten Sie auch Mechanismen wie Whistleblowing-Systeme ein und engagieren Sie unabhängige Anlaufstellen wie Anwaltskanzleien, um Konflikte zu lösen und Bedenken effektiv anzugehen.

### 4. Skalierung auf der Kunden- und Komplementorenmenseite

Ökosysteme haben den Vorteil, durch Kollaborationen zu wachsen. Sie lösen direkte und indirekte Netzwerkeffekte aus, was bedeutet, dass mit jedem\*r zusätzlichen Kunden\*in oder Komplementor der Nutzen des Ökosystems für alle größer wird. Betrachten wir dazu eine Applikation für Mobilgeräte des Medienkonzerns *Thomson Reuters*. Sie erlaubt es Landwirten, Anbaudaten zu sammeln, mit anderen zu teilen und im Gegenzug Trendanalysen und Wetterberichte zu erstellen. Während die Landwirte damit von der Teilnahme im Ökosystem profitieren,

kann Thomson Reuters durch Preis- und Volumenvorhersagen des Primärsektors Wert für sich erfassen und diesen durch den Verkauf an Investoren monetarisieren. Durch jeden zusätzlichen Landwirt steigen dadurch Umfang und Qualität der Vorhersagen, was dann wiederum allen im System nützt.

Auch wenn die Skalierung eines Ökosystems durch diese Netzwerkeffekte bereits von Anfang an angelegt ist, kann man diese durch aktive Akquisition von Komplementoren und Kund\*innen weiter erhöhen (Dexheimer & Lechner, 2019). In der Annäherung an potenzielle Komplementoren empfiehlt es sich, eine proaktive, offene und kollaborative Einstellung zu signalisieren. Zeigen Sie Potenziale und Strategien, die zu gemeinsamem Wachstum, größerem Marktanteil und höherer Kundenzufriedenheit führen. Es geht darum, den «Kuchen» für alle zu vergrößern. Denken Sie hier beispielsweise an Modelle zur Umsatzbeteiligung, gemeinsame Marketingkampagnen, oder geteiltes geistiges Eigentum. Diese Mechanismen zeugen nicht nur von Engagement, sondern bieten den Komplementoren auch greifbare Vorteile für ihre Beiträge. Pricing Strategien können auch hier gezielt eingesetzt werden, um Netzwerkeffekte zu stimulieren und das (Plattform) Ökosystem gezielt wachsen zu lassen. Das bewies beispielsweise *Alibaba*, als die Firma in den Chinesischen Markt eintrat und keine Gebühren für Verkäufer\*innen erhob. Weitere Anreize für Komplementoren können durch einfache technische Spezifikationen, die Verfügbarkeit vieler weiterer Komplementoren, Zugriff auf einen großen Pool an Kund\*innen, eine hohe Wertaneignung und niedrige Kosten erzielt werden.

### «Generative AI wird das Plattform-Geschäft stark beeinflussen.»

In der Wahl der Komplementoren Ihres Netzwerks empfiehlt sich das Prüfen der bestehenden Kundenbasis, da prospektive Komplementoren diese in das (Plattform) Ökosystem einbringen. Insbesondere grenzüberschreitende Netzwerkeffekte sind eine neue Möglichkeit der Kundenakquise, die für Einzelunternehmen mit erheblichen Kosten und Risiken verbunden ist. Diese Effekte besagen, dass der Nutzen des (Plattform) Ökosystems für Kund\*innen steigt, wenn neue Kund\*innen beitreten. Achten Sie jedoch nicht nur auf die Größe der Basis an Kund\*innen, sondern auch darauf, ob diese neuen Absatzmärkte an Ihre angrenzen oder vollkommen unverbunden sind. Hier lohnt sich vorausschauendes, strategisches Kalkül besonders. Profitable neue Absatzmärkte und -segmente sind immer lohnend; jedoch möchten Sie Rivalität innerhalb des (Plattform) Ökosystems aus dem Weg gehen. Außerdem möchten Sie nicht, dass die Wahl eines Komplementors mögliche andere Komplementoren, Kundengruppen oder andere Stakeholder abschreckt, in Zukunft mit Ihnen zusammenzuarbeiten.

Die Akquisition von Kund\*innen kann zudem durch das Aufbauen sogenannter «envelopment» Verbindungen beschleunigt werden. Diese Verbindungen beschreiben das Wachstum in anliegende Märkte und die damit verbundene Kombination von Ökosystemen. Ein Beispiel aus der jüngeren Geschichte ist der Zusammenschluss von *Instagram* und *Facebook* im Jahr 2012. Darüber hinaus erhöht die Verbesserung des Plattform-Ökosystems durch beispielsweise mehr Funktionalitäten, bessere Nutzbarkeit und schnellere Technologie die Gewinnung von Kund\*innen. Denken Sie hier an die Videospiele-Industrie, die kontinuierlich daran arbeitet, schnellere Hardware und Software bereitzustellen, die weniger Fehler (bugs) aufweist und den Nutzer\*innen mehr Funktionen zur Verfügung stellt. Diese Industrie ist auch ein Paradebeispiel für eine weitere Art der Kundengewinnung: das sogenannte «endorsement». Diese Strategie bewirbt bestimmte Teile einer Plattform (beispielsweise Apps) an potenzielle Nutzer\*innen in der Hoffnung, diese für die Plattform zu begeistern (also sich beispielsweise ein iPhone zu kaufen, um ein bestimmtes App-Store exklusives Spiel herunterzuladen, was gerade beworben wird). Gleichermaßen funktionieren Strategien wie Reduktionen für regelmäßige Nutzung und eine höhere Bandbreite an Auswahl von Produkten und Dienstleistungen.

### 5. Monetarisierung und Werterfassung

Die Frage der Monetarisierung («Wie verdienen wir dabei Geld?») kann natürlich von Anfang an sehr explizit festgelegt werden. Oft jedoch beobachten wir, dass sich gerade die verschiedenen Arten einer Monetarisierung erst über die Zeit entwickeln. Die nachfolgenden drei sind dabei besonders wichtig:

Erstens benötigen Sie eine sogenannte *Keystone Contribution* (Grundpfeiler-Beitrag). Das ist ein Element oder eine Aktivität, die für das Ökosystem essenziell ist und nur durch Sie bereitgestellt und kontrolliert werden kann. Das kann beispielsweise die technologische Architektur sein, auf der das Ökosystem aufbaut, so wie die digitale Plattform im Fall von *Westwing*, *Zalando* oder *Brack*. Hierfür wird meist ein Grundpreis berechnet.

Zweitens benötigen Sie effiziente und effektive «*Bezahlschranken*». Denken Sie hier an eine Ausfahrt-Schranke im Parkhaus, die sich nur öffnet, wenn Sie vorher die Gebühren für die Nutzung des Parkhauses bezahlt haben. Übertragen auf Ihr Ökosystem bedeutet das, dass Sie Einnahmen erzielen, wenn Ihre Partner und Kund\*innen Ihre Keystone Contribution nutzen. Konkret können Sie dafür beispielsweise Lizenz- oder Nutzungsgebühren, Tantiemen, Honorare, Abgaben und Provisionen innerhalb des Ökosystems verlangen. Häufig wird hier eine rein variable Summe festgelegt, die davon abhängt, wie intensiv Ihr Einfluss der Keystone Contribution auf die Einnahmen oder Profite der einzelnen Akteure im Ökosystem ist. Fixsummen hingegen behindern oft das Wachstum von Ökosystemen. Bedenken Sie bei der Einführung von Bezahlschranken die Abwägung zwischen

einer höheren Wertaneignung Ihrerseits durch teurere Bezahlschranken und insgesamt höherer Anziehungskraft für künftige Komplementoren durch niedrigere Bezahlschranken. Schließlich möchten Sie nicht, dass Ihre Komplementoren das Ökosystem verlassen, weil sie aufgrund Ihrer teuren Bezahlschranken für sich selbst keinen Profit mehr generieren können.

Forschungsergebnisse zeigen, dass sich eine Diversifizierung der Einnahmequellen aus verschiedenen Gründen lohnt. Einerseits ist die psychologische Barriere geringer, viele kleinere Beiträge zu zahlen als wenige große. Andererseits diversifizieren Sie das Risiko, dass eine Ihrer Bezahlschranken umgangen oder substituiert wird. Darüber hinaus eröffnen Sie dem gesamten Ökosystem durch viele kleine und in der Höhe variable Bezahlschranken ein Wachstumspotenzial für Komplementoren Akteure in Ihrem Ökosystem (Williamson & De Meyer, 2019). Das lässt sich auf zwei Gründe zurückführen: Erstens wachsen die Einnahmen und Profite Ihres Ökosystems, wenn neue Akteure beitreten. Zweitens wachsen die Einnahmen und Profite Ihres Ökosystems, wenn bestehende Akteure ihre Absatzmenge steigern. Drittens benötigen Sie Mechanismen und Prozesse, die die Wertbeiträge von anderen Akteuren in Ihrem Ökosystem erfassen und vergleichbar messen.

Man benötigt also sogenannte *Key Performance Indicators* (KPIs). Bekannt sind hier finanzielle KPIs, wie Profitabilität, Umsatz, Kosteneinsparungen und Investitionen, Kund\*innen-fokussierte KPIs, wie die Anzahl neuer Kund\*innen, deren Zufriedenheit, die Anzahl Wiederholungskäufe und Kundenbindungsraten und Innovations-KPIs wie der Erfolg von Pilotprojekten, die Anzahl der Patentanmeldungen oder die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Darüber hinaus empfehlen sich Prozess-basierte KPIs, wie die Produktionseffizienz, Kosten, Durchlaufzeit oder Fehlerrate, Marketing KPIs, wie die Klickrate oder Anzahl generierter Leads oder Sales KPIs, wie Customer Lifetime Value oder Customer Acquisition Cost und IT KPIs, wie totale System-Downtime.

Für eine Wachstums-Indikation empfehlen sich Netzwerk-KPIs, wie die Anzahl der Partnerschaften, die Reichweite des Netzwerks und die Zugangsmöglichkeiten zu Ressourcen. Im Sinne des Megatrends der Neo-Ökologie und der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (auch UNSDGs genannt) empfiehlt sich auch die Einführung sozialer und ökologischer KPIs, wie die soziale Integration von benachteiligten Gruppen, die Schaffung von Arbeitsplätzen, Personalfuktuation und -zufriedenheit, Anzahl Bewerbungen und die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks.

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass moderne IT in der Lage ist, sehr große Mengen an Daten zu verarbeiten und auszuwerten. Artificial Intelligence-Systeme sind mittlerweile bereits fähig, nicht nur gigantische Datenberge zu durchforsten, sondern auch neue Erkenntnisse zu generieren. Generative AI wird das Plattform-Geschäft stark beeinflussen. Stellen Sie sich

z. B. ein Unternehmen in der Bekleidungsindustrie vor, das mit Millionen von Daten in seinen Filialen Prognosen für die Zukunft entwickeln kann.

Zusammengefasst breiten sich digitale Plattformen immer stärker innerhalb und zwischen Industrien aus. Der geschilderte Bezugsrahmen beleuchtet, basierend auf aktuellen Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis, die zentralen Schritte und Stolpersteine für den erfolgreichen Aufbau und die Steuerung dieser neuen Organisationsformen.



## Literatur

- **Adner, R. (2017).** Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- **Chen, L., Tong, T. W., Tang, S. & Han, N. (2021).** Governance and Design of Digital Platforms: A Review and Future Research Directions on a Meta-Organization. *Journal of Management*, 48(1), 147-184.
- **Dexheimer, M. J. & Lechner, C. (2019).** Ökosystem-basierte Wettbewerbsstrategien. *Die Unternehmung*, 73(4), 308-321.
- **Jacobides, M. G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018).** Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
- **Kapoor, R. (2018).** Ecosystems: Broadening the Locus of Value Creation. *Journal of Organization Design*, 7(1), 12.
- **Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M. & Vasudeva, G. (2022).** Platform Ecosystems as Meta-Organizations: Implications for Platform Strategies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 405-424.
- **Lechner, C., Dexheimer, M., Lang, N. & Wurzer, C. (2022).** Obstacles and strategies in ecosystem governance: a view from the orchestrators side, *Journal of Strategy and Management*, forthcoming.
- **Sydow, J. & Windeler, A. (1998).** Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organization Science*, 9(3), 265-284.
- **Williamson, P. & De Meyer, A. (2019).** How to Monetize a Business Ecosystem. *Harvard Business Review*.