

Für wen dieses Dokument ist

Dieses Dokument richtet sich an drei Leserprofile:

- Partner- und Alliance-Manager, die bemerken, dass ihr Partnerprogramm mehr fordert als es zurückgibt.
- C-Level und Partner-Leadership, das auf Ökosystemgesundheit als strategische Wachstumsachse steuert — nicht nur auf Partnerzahlen und Umsatz.
- Vendors, SIs und ISVs, die ihr Ökosystem von transaktional zu wertschöpfend verlagern wollen.

Was Sie hier finden

Drei Bestandteile des APEX-Frameworks:

- Ein Denkraum, der Partner-Ökosysteme messbar macht — die acht Dimensionen.
- Eine Landkarte, die zeigt, wo Sie stehen — die fünf Reifegrade.
- Eine Arbeitsweise, die Ökosysteme nicht als Projekt, sondern als Zyklus betrachtet — die fünf Phasen.

Diese Übersicht enthält keine Bewertungsformeln oder Rezepte. Die gehören zur Umsetzung — nicht in einen Denkraum, der als Gesprächsgrundlage dient.

Die acht Dimensionen

Ökosysteme sind von Natur aus mehrdimensional. Eine einzelne KPI erzählt selten die ganze Geschichte. Eine Dimension bündelt zehn bis zwanzig zusammenhängende Signale zu einem lesbaren Bereich — ähnlich wie ein Gesundheitscheck verschiedene Werte zu einem Gesamtbild von Vitalität kombiniert.

Das APEX-Framework unterscheidet acht Dimensionen. Zusammen machen sie die Gesundheit eines Partner-Ökosystems lesbar. Kein Christbaum aus einzelnen Metriken, sondern acht erkennbare Bereiche.

Auf den nächsten Seiten: pro Dimension, was sie umfasst und was eine starke versus schwache Dimension typisch hervorbringt.

Die acht Dimensionen — D1 bis D3

D1 — Strategie & Vision

Warum Sie überhaupt ein Partner-Ökosystem haben und in welche Richtung Sie damit gehen wollen. Kernfragen: Welche Geschäftsergebnisse treiben es an, wie passt das Ökosystem in Ihre umfassendere Strategie, und wie explizit ist das für Ihre interne Organisation und Ihre Partner?

Stark: alle anderen Dimensionen werden kohärent — Partner wissen, woran sie sind. · **Schwach:** das Ökosystem treibt auf Einzeldeals und Projektarbeit.

D2 — Governance & Steuerung

Wer was entscheidet, wie Verantwortung verteilt ist und welche Foren für Entscheidungen bestehen. Kernfragen: Gibt es einen klaren Eigentümer des Ökosystems, oder fällt es zwischen Vertrieb, Produkt und Partnerships? Wie funktioniert Eskalation im Konfliktfall?

Stark: das Ökosystem ist steuerbar. · **Schwach:** niemand fühlt sich für das Ganze verantwortlich, also macht es niemand besser.

D3 — Partnerportfolio

Die Zusammensetzung Ihrer Partnerbasis — welche Typen, welche Verhältnisse, welche Abhängigkeiten. Kernfragen: Wissen Sie, welcher Partner welche Rolle spielt? Haben Sie eine gesunde Mischung oder eine Monokultur, die Sie verwundbar macht?

Stark: bewusst aufgebaut; Partner passen zu Ihrer Strategie und zueinander. · **Schwach:** opportunistisch entstanden und erhält sich aus Gewohnheit.

Die acht Dimensionen — D4 bis D6

D4 — Enablement

Was Partner brauchen, um erfolgreich mit Ihnen zusammenzuarbeiten — Wissen, Materialien, Schulungen, Zertifizierungen, Unterstützung. Kernfragen: Können Partner eigenständig Wert liefern, oder sind sie auf direktes Eingreifen Ihres Teams angewiesen?

Stark: Skalierbarkeit wird möglich. · **Schwach:** jeder neue Partner wird zu einem eigenen Projekt.

D5 — Joint Value Creation

Was Sie und Ihre Partner gemeinsam liefern, was keiner allein liefern kann. Kernfragen: Gibt es gemeinsame Angebote, Co-Marketing, Co-Innovation? Oder stehen Sie nebeneinander statt miteinander?

Stark: der Ökosystem-Effekt entsteht ($1+1=3$). · **Schwach:** Durchreich-Arbeit, deren Summe höchstens 2 ist.

D6 — Performance Management

Wie Sie messen, ob das Ökosystem funktioniert, und wie Sie darauf steuern. Kernfragen: Messen Sie die richtigen Dinge oder hauptsächlich die leicht messbaren? Bekommen Partner Feedback, mit dem sie etwas anfangen können, oder nur Scorecards?

Stark: Verbesserung wird möglich. · **Schwach:** Dashboards, auf die niemand schaut.

Die acht Dimensionen — D7 und D8

D7 — Operations & Tooling

Die praktische Infrastruktur — PRM-Systeme, Integrationen, Datenströme, Prozesse. Kernfragen: Können Partner einfach mit Ihnen zusammenarbeiten, oder müssen sie für jeden Deal durch bürokratische Reifen springen?

Stark: Zusammenarbeit verläuft mühelos. · **Schwach:** selbst wohlwollende Partner springen ab.

D8 — Kultur & Beziehungen

Das am wenigsten Greifbare, aber oft Entscheidendste: Vertrauen, gemeinsame Sprache, langfristige Bindung. Kernfragen: Kennen Ihre Leute ihre Partner wirklich? Gibt es Raum für offenes Feedback in beide Richtungen?

Stark: das Ökosystem hält zusammen, wenn es schwierig wird. · **Schwach:** Partner verschwinden beim ersten Rückschlag.

Die acht Dimensionen machen das Ökosystem lesbar. Erst zusammen ergeben sie das vollständige Bild — einzeln sagen sie noch nicht alles.

Nicht alles wiegt gleich schwer

Acht Dimensionen klingt nach einer Formel, mit der man jedes Partner-Ökosystem objektiv bewerten kann. Das ist es nicht. Die Dimensionen sind für jeden gleich, aber die Gewichte unterscheiden sich stark je nach Situation.

Ein Early-Stage-ISV, der seine ersten zehn Partner an Bord bringt, hat einen anderen Schwerpunkt als ein etablierter SaaS-Hersteller mit fünfhundert Partnern und globaler Präsenz. Für den ersten ist Enablement vielleicht der Hebel — der große Hersteller hat dort jahrelang investiert und muss nun auf Governance und Performance Management steuern.

Was 'gut' für ein Growth-Stage-Unternehmen ist, ist für einen reifen Player oft irrelevant. Und umgekehrt: Ein reifer Player, der noch wie ein Growth-Stage geführt wird, optimiert das falsche Modell.

Deshalb arbeitet das APEX-Framework mit Gewichten, die zu Ihrem Standpunkt passen. Nicht um alles messbar zu machen, sondern um klar zu bekommen, welche Dimensionen in Ihrer Situation der Hebel sind — und welche Sie parken können, bis andere Prioritäten anstehen.

Konkrete Gewichtungsregeln gehören zur Umsetzung. Das Framework zeigt, dass nicht alles gleich schwer wiegt — die Umsetzung bestimmt, was für Sie schwer wiegt.

Die fünf Reifegrade

Reifegrad in einem Partner-Ökosystem ist keine Rangliste. Es ist eine Diagnose. Stufe 5 ist nicht 'besser' als Stufe 2 — sie ist nur relevanter für Organisationen, die auf dieser Stufe operieren. Eine Stufe-2-Organisation, die direkt zu Stufe 5 springen will, überspringt die nötigen Schritte.

Das APEX-Framework unterscheidet fünf Stufen: Fragil, Reaktiv, Strukturiert, Optimierte, Optimierend. Jede Stufe hat ihr eigenes Muster — eigene Stärken, eigene blinde Flecken, eigene typische Fallen.

Was wir oft sehen: Organisationen bewerten sich selbst höher, als sie tatsächlich stehen. Nicht aus bösem Willen — aus Mangel an ehrlicher Vergleichsbasis. Eine Stufe-2-Organisation, die nur Stufe-1-Organisationen kennt, fühlt sich ausgezeichnet. Erst mit einem externen Blick wird sichtbar, wo die Arbeit liegt.

Fünf Stufen, fünf Muster

Stufe 1 — Fragil

Ad-hoc-Partnerdeals ohne Rahmen, hohe Churn, Energie verschwindet in Damage Control. Keine bewusste Partnerstrategie — Partner entstehen zufällig oder weil sie sich melden. Keine Klarheit darüber, wer was tut.

Stufe 2 — Reaktiv

Es gibt Vereinbarungen und Prozesse, aber reaktiv. Das Ökosystem reagiert auf Marktbewegungen, statt sie vorherzusehen. Partner werden gepflegt, aber selten aktiviert. Viele Ad-hoc-Entscheidungen aus dem Bauch heraus.

Stufe 3 — Strukturiert

Ein erkennbares Partnerprogramm mit Tiers, Prozessen und Tooling. Unterstützende Systeme stehen. Aber Wert kommt noch hauptsächlich aus transaktionalen Beziehungen — Joint Value Creation ist gelegentlich, nicht systematisch.

Stufe 4 — Optimiert

Das Programm steuert auf mehreren Dimensionen gleichzeitig und wendet das Gewichtungsmodell aktiv an. Joint Propositions werden bewusst gestaltet. Performance Management treibt echte Entscheidungen, nicht nur Dashboards.

Stufe 5 — Optimierend

Das Ökosystem lernt kontinuierlich. Feedback-Loops laufen auf allen Dimensionen. Partner sind Co-Strategen, nicht nur Lieferanten. Das System generiert neue Wertangebote schneller, als eine interne Organisation allein es könnte.

Welche Stufe es ist, bestimmt, welche Interventionen wirken — und welche reine Energieverschwendung sind.

Der Methodikzyklus

Ein gesundes Partner-Ökosystem ist kein Projekt. Projekte haben ein Ende. Ökosysteme nicht. Was es gibt: einen wiederkehrenden Zyklus aus fünf Phasen, den Sie kontinuierlich durchlaufen — nicht einmal, sondern immer wieder.

Das APEX-Framework unterscheidet fünf Phasen: Assess, Design, Build, Measure, Optimize. Nach Optimize gehen Sie zurück zu Assess — nicht von null, sondern mit dem neuen Kontext, den Sie in diesem Zyklus geschaffen haben.

Jeder Phasenwechsel verlangt eine andere Denkweise. Assess ist reflexiv und analytisch. Build ist operativ und ausführend. Measure ist geduldig und datengetrieben. Der Fehler, den wir oft sehen: Organisationen bleiben zu lange in einer Phase. Vier Monate in Design, ohne etwas zu bauen. Oder direkt in Build, ohne ordentliches Assess.

Fünf Phasen, fünf Kernfragen

Assess — Wo stehen wir?

Kernfrage: Wie gesund ist unser Ökosystem in diesem Moment, über alle acht Dimensionen hinweg?
Output: ein ehrliches Bild von Stärken, Schwächen und den zwei bis drei Dimensionen, die für die kommende Periode den größten Hebel bieten.

Design — Wohin wollen wir?

Kernfrage: Welche Veränderung wollen wir gestalten, gegeben unsere aktuelle Situation und Strategie? Output: ein gerichteter Ansatz mit klaren Prioritäten — nicht alles auf einmal, sondern die zwei bis drei wirkungsvollsten Dimensionen.

Build — Wie bauen wir es?

Kernfrage: Wie bringen wir die geplante Veränderung in die Umsetzung — in Prozesse, Tooling, Schulung, Angebote? Output: konkrete Bausteine, die in der Organisation verankert sind, nicht nur auf dem Papier.

Measure — Funktioniert es?

Kernfrage: Sehen wir die erwartete Bewegung in den Dimensionen, in die wir investiert haben?
Output: faktische Fortschritte gegen das Design — was funktioniert, was nicht, was überrascht.

Optimize — Was passen wir an?

Kernfrage: Was passen wir, basierend auf dem, was wir gelernt haben, in Design, Build oder Messung an? Output: Anpassungen, die den Zyklus verbessern — und ein Ausgangspunkt für die nächste Assess-Runde.

Was APEX ist — und was nicht

APEX legt Struktur offen — es ist kein Audit

Ein Audit beurteilt, ob Sie vorab festgelegten Kriterien entsprechen. APEX ist etwas anderes: Es hilft Ihnen zu sehen, was unter der Oberfläche liegt. Der Unterschied liegt im Zweck — APEX soll Gespräche schärfer machen, nicht Menschen beurteilen. Wer es als Audit nutzt, verfehlt den Wert.

APEX ist eine Landkarte — kein Rezept

Ein Rezept gibt Schritt-für-Schritt-Anweisungen. Eine Landkarte zeigt, wo Sie stehen und welche Routen möglich sind — aber die Routenwahl hängt von Ihrem Kontext, Ihren Mitteln und Ihrer Dringlichkeit ab. APEX zeigt, welche möglichen Wege es gibt. Welchen Sie wählen, bleibt Ihre Entscheidung.

APEX ist ein Dialogwerkzeug — kein Urteil

Der größte Wert des Frameworks entsteht im Gespräch, das es auslöst. Worüber sind wir uns einig? Wo liegen die scharfen Meinungsverschiedenheiten zwischen Leadership und Operations? Der Score selbst ist Nebensache. Das Inzicht aus dem Gespräch ist die Hauptsache.

Zusammenarbeit mit 2Scale Alliances

2Scale Alliances hilft partnerorientierten Organisationen, ihr Ökosystem ernst zu nehmen — nicht als Kostenposten, sondern als Wachstumsmotor. Wir arbeiten mit dem APEX-Framework als gemeinsamer Sprache und Ausgangspunkt, damit Kunden und wir dieselben Dinge messen und meinen.

Unsere Rolle

- Externer Blick und Sparring
- Methodik und Framework
- Assessment und Diagnose
- Design und Beratung
- Begleitung bei der Umsetzung

Ihre Rolle

- Die tägliche Umsetzung
- Entscheidungen über Richtung und Prioritäten
- Team und Partner mitnehmen
- Veränderungen verankern

Passt zu Organisationen, die

- Ökosysteme als strategische Wachstumsachse sehen, nicht als Kanal-Detail.
- Bereit sind, ehrlich auf ihre blinden Flecken zu schauen.
- Ihr Leadership-Team in das Gespräch einbeziehen möchten.

Drei Wege zum Einstieg

Option 1 — Alliance Check (10 Minuten)

Der Alliance Check ist ein Online-Schnellscan, der Ihnen in 10 Minuten eine erste Indikation gibt, wo Ihr Ökosystem steht.

→ 2scalealliances.com/alliance-check

Option 2 — Kennenlerngespräch (30 Minuten)

Ein unverbindliches Gespräch mit einem von uns — um zu sehen, ob das Framework zu Ihrer Situation passt und welche nächsten Schritte sinnvoll sind.

→ 2scalealliances.com/contact

Option 3 — Vollständiges APEX-Assessment

Für Leadership-Teams, die es ernsthaft angehen wollen. Eine vollständige Diagnose über alle acht Dimensionen, plus ein Partner Program Design Guide mit konkreten Prioritäten für die nächsten zwölf Monate.

→ 2scalealliances.com/contact

Lesen Sie dies als Partner-Manager? Leiten Sie dieses PDF gerne an Ihr Leadership-Team weiter. Ein gutes Gespräch beginnt oft mit demselben Ausgangspunkt.

info@2scalealliances.com · 2scalealliances.com · linkedin.com/company/2scale-alliances