

Digitale Plattformen und Organisationsentwicklung

Die «Lernende Organisation 4.0»

Torsten Schmid und Joachim Stonig

Ob Smart-Home-Lösungen, Mobilitäts-Apps oder digitale Fertigungssysteme: Digitale Plattformen sind die zentrale IT-Infrastruktur für datenbasierte Geschäftsmodelle und die Nutzung künstlicher Intelligenz (KI). Wir wissen jedoch wenig darüber, welche Herausforderungen der Organisationsentwicklung bei digitalen Plattformen entstehen und wie Organisationen diese bewältigen. Tatsächlich sind digitale Plattformen nicht nur eine technologische Aufgabe. Die Lernfähigkeit der eigenen Organisation in Bezug auf den produktiven Einsatz der Plattformen wird oft zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Umgekehrt gilt es, digitale Plattformen zu nutzen, um aus Daten Wissen zu generieren und die Lernfähigkeit der Organisation zu steigern.



Dr. Torsten Schmid

Senior Researcher und Dozent an der Universität St. Gallen, Senior Berater bei der osb international und Aufsichtsrat einer Innovationsberatung

Kontakt:
torsten.schmid@osb-i.com



Dr. Joachim Stonig

Dozent und Habilitand an der Universität St. Gallen, Hochschullehrer an der FHV

Kontakt:
joachim.stonig@unisg.ch

Der produktive Einsatz von Daten und KI ist auf das engste mit digitalen Plattformen verbunden. Digitale Plattformen sind eine der heute wichtigsten Querschnittstechnologien. Als technologische Infrastrukturen definieren sie stabile Schnittstellen und Technologiestandards, damit Innovationen stark arbeitsteilig und zugleich koordiniert zwischen einer Vielzahl an Partnern realisiert werden können. Digitale Plattformen sind dann auch die Infrastruktur, über die Unternehmen Daten generieren und austauschen. Unter Einsatz von KI-Algorithmen können die gewonnenen Daten zu Informationen kontextualisiert, verarbeitet und produktiv zur Wissensgewinnung genutzt werden.

Wir betrachten in diesem Beitrag Plattformen, die über Unternehmensgrenzen hinweg genutzt werden. Dabei kann zwischen Innovations-Plattformen und Transaktions-Plattformen unterschieden werden (siehe Abbildung 1).

Transaktions-Plattformen verbinden auf effiziente Weise Transaktionspartner und schaffen so dank der vielzitierten Netzwerkeffekte Wert. Ein Beispiel sind Buchungs- oder Preisvergleichsplattformen, die aufgrund der Nutzerbasis Transaktionen effizient

enter durchführen können als analoge Wertschöpfungsketten oder Distributoren. *Innovations-Plattformen* hingegen schaffen dadurch Wert, dass Nutzer*innen und Partner einen technologischen Standard akzeptieren und auf dieser Basis eine Vielzahl an innovativen Anwendungen entwickeln. Auf der gemeinsam genutzten Plattform generieren und teilen die beteiligten Unternehmen dann Daten, die in vielfältiger Weise für weitere Innovationen genutzt werden können. Ein Beispiel ist Airbus Skywise, eine Plattform zur Auswertung und Nutzung von Daten beim Betrieb von Flugzeugen mehrerer Fluggesellschaften, die für neue digitale Services wie vorausschauende Wartung (predictive maintenance) genutzt werden. Ein weiteres Beispiel ist Twint, eine Schweizer Finanzplattform für bargeldloses Zahlen und Kassieren, die sich vom Online-Kauf bis zum Opferstock in der Kirche in fast alle Lebensbereiche ausgebreitet hat.

Wenngleich Transaktions-Plattformen aus wettbewerbsrechtlichen und strategischen Gründen oftmals in separate Organisationseinheiten ausgelagert werden müssen, verlangt der erfolgreiche Aufbau und Einsatz einer *Innovations-Plattform* bedeutende Anpassungen des Organisationsdesigns. Daher fokussieren wir auf *Innovations-Plattformen*.

Während sich die Forschung und Beratungspraxis schon intensiv mit plattform-basierten Strategien und Geschäftsmodellen beschäftigt hat (siehe dazu z. B. den Schwerpunkt zu Ökosystemen in der ZOE-Ausgabe 2/2024), werden die Herausforderungen für die Organisationsentwicklung, die mit digitalen Plattformen einhergehen, oft unterschätzt. Dies ist umso prob-

lematischer, als dass eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting Group zu dem Schluss kommt, dass etwa 85 Prozent aller plattform-basierten Ökosysteme nicht nachhaltig erfolgreich sind (siehe Pidun, Reeves & Schüssler, 2020). Ein wesentlicher Grund für diese hohe Scheiternsrate besteht nach dieser Studie darin, dass die beteiligten Firmen ihre Organisation und Führung nicht ausreichend anpassen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, digitale Plattformen in der Organisation zu verankern, um die Potenziale hinsichtlich einer koordinierten Innovation und Nutzung von Daten zu realisieren.

«Eine erfolgreiche Nutzung von Plattformen erfordert einen organisationsweiten Lernprozess.»

Lernende Organisation 4.0 als Zielbild

Unsere zentrale These ist, dass eine erfolgreiche Nutzung von Plattformen einen organisationsweiten Lernprozess erfordert. Entscheidend ist eine Organisationsentwicklung, die die Lernfähigkeit der Organisation steigert und die hierfür erforderlichen Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen befähigt. Wir bezeichnen dieses Zielbild für die Organisationsentwicklung im Rahmen digitaler Plattformen als «Lernende Organisation 4.0». Es geht also darum, die eigene Organisation in eine lernende Organisation im Kontext des Web 4.0 (d. h. daten- und KI-basierten Plattform-Technologien) zu transformieren.

Abbildung 1

Plattformen, die über Unternehmensgrenzen hinweg genutzt werden

	Innovations-Plattformen	Transaktions-Plattformen
Prominente Beispiele	Internet-of-Things-Plattform, Mobilitätsplattform, Betriebssystem	Buchungs-Plattform, Dating-Plattform
Plattform-Kern	Technologischer Standard, auf dessen Basis Innovationen entwickelt werden können	Standardisierter Datenaustausch, der Interaktionen mit Transaktionspartnern ermöglicht
Wertschöpfung	Integrierte Nutzenversprechen schaffen und realisieren, ermöglicht durch abgestimmte Entwicklung und kundenzentrierte (Re-)Kombination komplementärer Module	Effiziente Interaktionen ermöglichen und so Nutzer*innen und Partner (neu) vernetzen
Rolle der Partner auf der Plattform	Komplementäre Innovationen entwickeln und so den Wert des gemeinsamen Nutzenversprechens (im Vergleich zu bestehenden Produkten und Dienstleistungen) zu erhöhen	Standards akzeptieren und von Netzwerkeffekten profitieren
Rolle von Daten	Tiefes Verständnis eines Wertschöpfungsprozesses (Mustererkennung, Optimierung, Automation)	Informationen über viele Nutzer*innen und Partner (Matchmaking, Preissetzung, Aggregation, Transparenz)

Die Idee einer lernenden Organisation geht auf Autoren wie Chris Argyris, Ikujiro Nonaka und Peter Senge zurück. Das Konzept fokussiert auf die Lernfähigkeit von Organisationen auf Basis von individuellen und kollektiven Lernprozessen. Organisationen werden als «Lernarchitekturen» bzw. soziale Systeme betrachtet, die mehr oder weniger förderliche Rahmenbedingungen für die Entstehung, das Teilen und das Weiterentwickeln neuen Wissens durch die Organisationsmitglieder schaffen. Wir entwickeln dieses Konzept im Kontext der digitalen Transformation weiter, um ein Zielbild für Manager*innen und Organisationsentwickler*innen zu definieren. Unser Ansatz der «lernenden Organisation 4.0» unterscheidet sich von der ursprünglichen Konzeption in drei Aspekten:

1. Wir stellen *Technologien* in den Fokus, d. h. wie Organisationen lernen, Technologien zu nutzen und, umgekehrt, wie diese Technologien das Lernen der Organisationen verbessern können. Es geht also nicht mehr nur um das Lernen zwischen Menschen, sondern auch um Erlernen von und Lernen durch Technologie. Diese Technologie kann Daten produzieren und messen, Informationen verarbeiten und so helfen, neue Erkenntnisse zu gewinnen.
2. Während sich klassische Arbeiten primär auf das Lernen in der Organisation konzentrieren, geht es bei der lernenden Organisation 4.0 um ein Lernen über Organisationsgrenzen hinweg. Lernprozesse bei digitalen Plattformen erfordern nicht nur ein Lernen über Abteilungsgrenzen hinweg, sondern auch ein Lernen in branchen- und sektorübergreifenden Ökosystemen.
3. Während Ansätze zur lernenden Organisation immer schon einen normativen Entwicklungsanspruch hatten, nutzen wir sie als humanistisches Zielbild, das die bisher oft dominant technologisch geprägten Organisationsmodelle ergänzen soll.

Ein in der Organisationsberatung häufig diskutiertes, technologiegetriebenes Modell ist z. B. eine «Plattform-Organisation». Dieses Modell schlägt eine radikale Reorganisation in agile, selbstorganisierte Teams vor, die digitale Plattformen verantworten und auf dieser Basis digitale Services (internen und externen) Kund*innen zur Verfügung stellen. Ein solches Modell mag durchaus funktionieren (z. B. als Zielbild für eine moderne IT). Es besteht jedoch die Gefahr einer eindimensionalen, nur auf die Anforderungen und Chancen von Technologien gerichteten Organisationsentwicklung. Andere Dimensionen, wie z. B. die sozialen Dynamiken und Konflikte, die sich beim Aufbau und Einsatz digitaler Plattformen ergeben können, treten dabei in den Hintergrund.

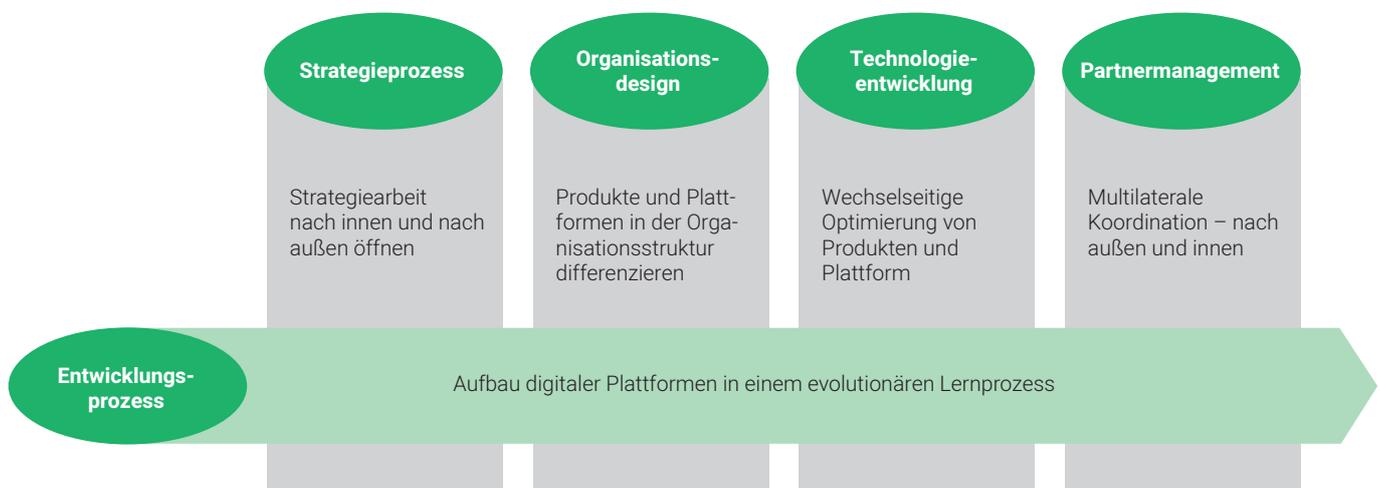
Wie sich eine Organisation in Richtung einer lernenden Organisation 4.0 entwickeln kann, beschreiben wir anhand einer mehrjährigen Längsschnittstudie eines Schweizer Maschinenbauunternehmens und weiterer empirischer Fallbeispiele.

«Lernende Organisation 4.0»: Entwicklungsprozess und Gestaltungshebel

Wir plädieren dafür, Aufbau und Einsatz von digitalen Plattformen im Kontext einer lernenden Organisation zu betrachten. Ohne eine Integration in die bestehende Organisation besteht die Gefahr, dass digitale Plattformen ein Fremdkörper im Unternehmen bleiben, der keinen Beitrag zur Organisationsentwicklung leistet und zu erheblichen Friktionen führt. Auf Basis unserer Forschung haben wir den Entwicklungsprozess und vier Gestaltungshebel der Organisationsentwicklung identifiziert, um Plattformen zum Teil einer lernenden Organisation zu machen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2

OE-Gestaltungshebel zur Entwicklung digitaler Plattformen



1. Entwicklungsprozess: Aufbau digitaler Plattformen in einem evolutionären Lernprozess

These 1: Statt eines geplanten, radikalen Wandels erfordert der Aufbau und die Nutzung digitaler Plattformen einen evolutionären Lernprozess auf Basis vieler, begrenzt planbarer Experimente mit neuen Strategien, Strukturen und Technologien.

Eine erste Herausforderung bei digitalen Plattformen besteht darin, dass sich der grundlegende Bedarf für eine digitale Plattform und eine entsprechende Strategie in der Regel nicht «am Reissbrett» planen lassen, sondern in einem Lernprozess zusammen mit Partnern und Kund*innen schrittweise entwickelt, getestet und realisiert werden müssen. Anfangs sind die ersten Experimente mit integrierten Lösungen oftmals nur begrenzt erfolgreich, liefern aber zugleich empirische Erkenntnisse darüber, welche Möglichkeiten sich aus einer digitalen Plattform und der Vernetzung mit Partnern und Kund*innen für komplexere Innovationen tatsächlich erreichen lassen. Dieser Entwicklungsprozess benötigt Zeit und kann von der Organisation nicht vollständig kontrolliert werden, schon weil hier nicht nur die Organisation selbst lernt, sondern dies abgestimmt mit weiteren Partnern und Kund*innen erfolgen muss.

2. Strategieprozess: Die Strategiearbeit nach innen und außen öffnen

These 2: Statt klarer Top-Down-Entscheidungen erfordert der Aufbau von Plattformen einen nach innen und außen offenen Strategieprozess (open strategy) mit einem intensiven Stakeholder-Dialog.

Das Management von Plattformen steht im ständigen Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der eigenen Organisation und den Anforderungen der Plattform-Partner und Kund*innen. Entscheidend ist deshalb, alle Beteiligten von den Vorteilen der Plattform zu überzeugen, die Plattform gemeinsam weiterzuentwickeln und Bedenken, zum Beispiel hinsichtlich der Datensicherheit, ernst zu nehmen. In diesem Prozess kann es hilfreich sein, die eigene Offenheit durch einen offenen Strategieprozess zu demonstrieren und die neue Plattform-Strategie zusammen mit den internen und externen Anspruchsgruppen zu erarbeiten.

Es kann wichtig sein, den Strategieprozess nicht nur gegenüber externen Partnern und Kund*innen zu öffnen, sondern auch intern die Strategie partizipativ zu erarbeiten. Externe Partner fürchten oft, dass die Daten nicht transparent verarbeitet werden und nur einzelne Partner von der Plattform profitieren. Zudem sind die Mitarbeitenden entscheidend für den erfolgreichen Aufbau von Plattformen. Diese müssen neue Kompetenzen erlernen, um die Plattform (mit) zu entwickeln und gegenüber Kund*innen zu positionieren. Transparenz und Beteiligung können helfen, die Ängste der Führungskräfte und Mitarbeitenden zu mindern, wegen der neuen Technologien obsolet zu werden.

Beispiele:

Plattform-Entwicklung bei Maschinenbauunternehmen und Versicherungskonzernen



Bei einem Schweizer Maschinenbauunternehmen war die Entscheidung für eine plattformbasierte Strategie das Ergebnis eines mehrjährigen Lernprozesses. Das Unternehmen stellte seit vielen Jahren sehr erfolgreich Premium-Maschinen im Druckguss-Sektor her (vor allem für Kunden im Automobilbereich). Es wurde jedoch zunehmend schwieriger für das Unternehmen, sich durch die Leistungsfähigkeit der eigenen Maschine im Wettbewerb zu behaupten. Durch laufende Innovationen und Kundenprojekte erkannte das Management frühzeitig, dass neben der Nachfrage nach Maschinen zunehmend auch Kundenbedarfe für eine Optimierung des gesamten Produktionsprozesses entstanden. Zunächst experimentierte das Unternehmen damit, integrierte Lösungen als Systemintegrator allein anzubieten. Diese Experimente waren jedoch nur zum Teil erfolgreich, unter anderem weil sich die kundenspezifische Integration der Komponenten als zu komplex erwies. Zudem fanden bei jeder der Komponenten ständig neue Innovationen statt. Entscheidend war dann, dass der CEO zusammen mit seinem Managementteam die gewonnenen Erkenntnisse nutzte, um eine neue Strategie zu entwickeln: Das Ziel war es nicht mehr die verschiedenen Komponenten im Alleingang in Lösungen zu integrieren. Stattdessen plante das Unternehmen nun, eine digitale Plattform zusammen mit anderen Unternehmen zur übergreifenden, datenbasierten Steuerung des Produktionsprozesses aufzubauen. Auf Basis dieser Plattform konnten neue Lösungsangebote entwickelt werden, die es Partnern erlauben, sich die neu entstehende Elektroautobranche zu erschließen.

Ganz anders das Beispiel einiger großer Versicherungskonzerne. Getrieben vom Potenzial neuer Technologien starteten Innovationsteams mit einer gesamthaften Betrachtung des Kundenprozesses (customer journey). Daraus leiteten sie den Bedarf für integrierte, digitale Plattformen ab, die Angebote für alle Aktivitäten rund um Haus und Heim bündelten. Ziel war es, diese Plattformen möglichst schnell, z. B. durch Akquisitionen, aufzubauen und als einer der ersten Plattform-Anbieter den Markt zu dominieren. Während die Verbindung von Immobiliensuche, Preisvergleich und Umzug konzeptionell logisch erschien, mussten viele Versicherungen feststellen, dass diese Plattformen nur zu sporadischem Engagement von Nutzer*innen führten, weil die relevanten Kaufentscheidungen oft weit auseinander lagen. Daher gelang es auch kaum, Wert für Partner zu schaffen. Es fehlte also der notwendige Lernprozess, um sich schrittweise den tieferen Nutzen einer digitalen Plattform zu erschließen.

Beispiel:

Offener Strategieprozess bei einem Maschinenbauunternehmen



Der Schweizer Maschinenbauer öffnete seinen Strategieprozess für Schlüsselkunden und ausgewählte Partner. Das Management teilte in den regelmäßigen Gesprächen mit Kunden-Organisationen bisher vertrauliche Informationen, z. B. zur Innovationspipeline oder Marktentwicklung, und diskutierte offen seine strategischen Überlegungen mit ihnen. Diese Offenheit führte weg vom reinen Verkaufsgespräch hin zu einem strategischen Dialog mit Kunden über Megatrends, die die gesamte Branche veränderten. So erhöhte sich schrittweise das Vertrauen, dass die Plattform (und insbesondere die darauf verwendeten Daten) wirklich für alle Nutzer*innen und Partner Wert schaffen würde. Auch intern entwickelte der Vorstand zum ersten Mal in der Firmengeschichte eine Strategie in einem partizipativen Prozess. In mehrtägigen, interdisziplinären Workshops erarbeitete sich die erweiterte Führung zusammen mit Expert*innen durch Situationsanalysen und Diskussion gescheiterter Experimente der Systemintegration ein tieferes Wissen über die nötigen Bedingungen beim Aufbau einer digitalen Plattform. So erkannten und erlebten die einzelnen Fachbereiche, dass sie in ganz neuer Weise zusammenarbeiten mussten, um die Plattform-Strategie erfolgreich umzusetzen.

3. Organisationsdesign: Produkte und Plattformen in der Organisationsstruktur differenzieren

These 3: Die Organisation muss mit steigender Komplexität umgehen, damit ein Lernen in zwei Richtungen möglich wird, die sich im Kern widersprechen: Exploration neuer Plattform-Lösungen und zugleich Optimierung der bestehenden Produkte.

«Das gesteigerte Komplexitätsniveau effektiv zu bewältigen, ist im Kern selbst ein Lernprozess.»

Zunächst bedeuten digitale Plattformen in der Regel eine erhöhte Komplexität. Die bestehende Strukturierung nach z. B. Produktdivisionen, Regionen oder Fachfunktionen wird um eine weitere Dimension (Plattformen) ergänzt. Das gesteigerte Komplexitätsniveau effektiv zu bewältigen, ist im Kern selbst ein Lernprozess. Unternehmen versuchen diesen Prozess zu bewältigen, indem sie die Entwicklung von Plattformen in separate Organisationseinheiten auslagern und von bestehenden Innovationseinheiten trennen.

Eine solche Trennung ist notwendig, weil die System-Innovationen für Plattformen und die etablierten Innovationen im

Produktgeschäft nach grundlegend unterschiedlichen Logiken entwickelt werden. Das Unternehmen entwickelt Innovationen im bestehenden Produktgeschäft primär intern («closed innovation»). Der Fokus liegt darauf, die eigenen Kompetenzen immer mehr zu verfeinern und das zugrunde liegende Wissen durch Patente usw. zu schützen. Plattformen hingegen verlangen eine andere Logik: offene, systemweite Innovationen («open innovation»), bei denen Wissen mit Partnern geteilt wird und so komplementäre Innovationen durch diese Partner motiviert.

Die Auslagerung von Plattformen in eine separate Organisationseinheit erschwert jedoch das übergreifende, organisationssweite Lernen und den Transfer in die Gesamtorganisation. Es kann dazu führen, dass wichtige Schnittstellen zwischen der Plattform und dem Rest der Organisation ineffizient gestaltet sind oder dass wegen der Rivalität der alten und neuen Einheiten Konflikte entstehen.

Beispiel:

Radikal getrennte Plattformentwicklung bei einem Chemie-Konzern



Ein Beispiel für die Auslagerung von Plattformen ist ein großer Chemie-Konzern, der die Entwicklung einer Plattform radikal vom Kerngeschäft trennte, um digital innovativ zu sein. Freiheit für das Plattform-Team gab es nicht nur durch eigene Büros im Ausland, sondern auch in Form von zahlreichen Sonder- und Ausnahmeregelungen für das Plattform-Venture, wie Mac-Computer statt Corporate IT, andere HR-Prozesse, usw. Allerdings führte dies zu Neid und zu Spannungen mit den bestehenden Abteilungen. Der Nutzen der Plattform für die Strategie des Gesamtunternehmens und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit wurden nur unzureichend kommuniziert. Als der CEO, der die Plattform unterstützt hatte, wechselte, wurde die Plattform eingestellt.

Digitale Plattformen erfordern daher eine ganz besondere Form ambidextrer Organisation (siehe zum Begriff der Ambidextrie, also Organisationen, die zugleich neue Kompetenzen erschließen und bestehende Kompetenzen effizient nutzen können, die ZOE-Ausgabe 4/2020). Dies kann gelingen, wenn das Plattform-Geschäft in eigene Organisationseinheiten ausgelagert wird – und zugleich eine Integration mit dem bestehenden Produktgeschäft erreicht wird. Diese Integration ist wichtig, damit Konflikte zwischen den unterschiedlichen Logiken der Innovation (z. B. Sollen wir unser strategisches Wissen mit Partnern teilen oder sehr bewusst schützen?) aktiv gemanagt werden und die Innovationen für Plattformen und Produkte aufeinander abgestimmt werden können.

Beispiel:**Intels ambidextre Organisation**

Wie eine Organisation von Innovationsprozessen aussehen kann, zeigt das Unternehmen Intel. Als Pionier von Plattform-Technologien erkannte das Management von Intel bereits in den 1990er Jahren, dass Intel die Leistung der eigenen Mikroprozessoren nur dann erfolgreich vermarkten konnte, wenn die Schnittstellen zu anderen Komponenten optimiert wurden. Dies ließ sich nur mit industrieweiten Initiativen zur Definition neuer Standards und Schnittstellen realisieren. Um die Zusammenarbeit von Mikroprozessen und Plattformen zu erleichtern, wurden die unterschiedlichen Aufgaben klar abgegrenzt. Die klassischen Entwicklungseinheiten von Mikroprozessoren erhielten die Bezeichnung «Job 1», während die Plattform-Entwicklung als «Job 2» bezeichnet wurde. Diese strukturelle und kommunikative Trennung der beiden Aufgabenfelder ermöglichte eine effektivere Koordination. Dadurch konnte das Management entstehende Konflikte früher erkennen und konstruktiv bearbeiten. In halbjährlichen Strategie-Meetings diskutierten die beteiligten Einheiten die unterschiedlichen Sichtweisen von Plattform- und Produktdivisionen. Das Top-Management traf in denselben Meetings dann Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele – und bekräftigte die Bedeutung beider Aufgabenfelder und den produktiven Umgang sich ergebender Spannungsfelder für den Gesamterfolg.

Wenn bei Plattformen eigene «Silos» für Plattform- und Produktinnovationen geschaffen werden, sind zugleich funktions- oder abteilungsübergreifende Teams oder Meetings wichtig, um neue, integrierte Lösungen entwickeln und Schnittstellen-Probleme bearbeiten zu können.

4. Technologieentwicklung: Wechselseitige Optimierung von Produkten und Plattform

These 4: Entscheidend für den Erfolg kann sein, dass es gelingt, die neuen Plattformen so zu gestalten, dass bestehende Produkte zu Kernkomponenten der Plattformen werden, was zugleich erfordert, dass diese Produkte auf die neue Plattform hin weiterentwickelt werden.

Eine weitere bedeutende Hürde auf dem Weg zu einer mit Plattformen lernenden Organisation sind veraltete technologische Infrastrukturen im Kerngeschäft. Große Plattform-Visionen, wie Vernetzung mittels «Internet of Things» und «Big Data Analytics» von Nutzerdaten, brauchen als Grundlage zuverlässige Daten und Applikationen, mit denen die technologischen Möglichkeiten nutzenstiftend verarbeitet werden können. Um diese bereitzustellen, braucht es Anpassungen der bestehenden Produkte und Prozesse. Im Gegenzug muss aber auch die Plattform so optimiert werden, dass sie die Daten sinnvoll verarbeiten kann.

Beispiel:**Produktanpassung zum Aufbau von Plattformen**

Im Fall des Maschinenbauers wurde die bestehende Maschine signifikant überarbeitet, um als Teil einer plattformbasierten Lösung bestehen zu können. Der Einbau von Sensoren und einem verbesserten Betriebssystem ermöglicht es, Daten der Maschine mit den Daten von Partnermaschinen zu kombinieren und so Algorithmen für vorausschauende Wartung und verbesserte Qualität zu entwickeln. Darüber hinaus erleichterte eine Modularisierung der Maschine (in eigenständige Komponenten), die mittels Datenverarbeitung gewonnen Erkenntnisse in physische Verbesserungen umzusetzen.

Beispiel:**Interne Koordination der Plattform-Entwicklung bei einem Maschinenbauer**

Der Schweizer Maschinenbauer setzte die Koordination klug um. Um neue Plattform-Lösungen mit Kund*innen und Partnern zu entwickeln, war eine deutlich umfassendere und schnellere Koordination erforderlich als bei Spezifikation und Verkauf der eigenen Maschinen. Daher richtete man als neues Meetingformat sogenannte Angebotskonferenzen ein. An diesen Meetings nahmen alle Fachabteilungen teil, die an einer Plattform-Lösung beteiligt waren. Neben Softwareentwicklung, Vertrieb und Finanzen gehörten dazu auch Abteilungen, die die Maschine als Teil der Plattform herstellten:

Produktion, Engineering und F&E. Im Bedarfsfall nahmen sogar Repräsentanten von externen Partnern an diesen Sitzungen teil. Das strukturierte Vorgehen über die gemeinsamen Angebotskonferenzen ermöglichte es, dass Innovationen in Produkt und Plattform, die in separaten Einheiten vorangetrieben wurden, für Kund*innen effizient in Lösungen integriert werden konnten. Der beschriebene, partizipative Strategieprozess half hier zusätzlich, dass die beteiligten Fachabteilungen nicht nur ihre eigenen Interessen verfolgten, sondern auch das gemeinsame Ziel im Markt erfolgreicher Plattform-Lösungen.

5. Partnermanagement: Multilaterale Koordination – nach außen und innen

These 5: Bilaterale Partnerbeziehungen sind bei digitalen Plattformen nicht ausreichend, vielmehr muss die multilaterale Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern professionell organisiert werden.

Digitale Plattformen stellen deutlich höhere Anforderung an die Fähigkeit, eine Vielzahl an unabhängigen und zudem oft sehr unterschiedlichen Partnern (bis hin zu ganzen «Communities») aktiv zu managen. Deshalb ist es entscheidend, die eigene Organisation zum «Orchestrieren» der Partner und Nutzer*innen auf einer hochdynamischen Plattform zu befähigen. Dafür kann eine dedizierte Partnermanagement-Funktion nötig sein. Die Zusammenarbeit mit Partnern aus anderen Branchen verlangt eine Offenheit und interdisziplinäre Kompetenz, die funktional oder divisional orientierte Abteilungen in der Form selten erreichen können.

«Die multilaterale Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern muss professionell organisiert werden.»

Dabei ist es wichtig, das Partnermanagement nicht nur als Aufgabe gegenüber externen Partnern, sondern auch als interne Herausforderung für gemeinsame Innovationen und Lernen zwischen Partnern und der eigenen F&E-Abteilung zu betrachten. Dieser internen Funktion des Partnermanagements wird häufig zu wenig Beachtung geschenkt. Wichtig ist, dass die Partner-Management-Funktion eine enge Schnittstelle zu anderen Organisationseinheiten hat, da sonst Partner enttäuscht werden können, wenn die Versprechen des Partnermanagements nicht umgesetzt werden.

Beispiel:

Erfahrungen eines Mobilitäts-Start-ups mit Partnermanagement



Illustrativ hierfür sind die Erfahrungen eines jungen Unternehmens mit einer innovativen Plattform für die Mobilitätsbranche. Die Partnerschaftsabteilungen großer Unternehmen, wie einer Autoversicherung, erkannten das Potenzial der Zusammenarbeit und initiierten proaktiv Partnerschaften, um Wachstumssynergien auszu-schöpfen. Nachdem die Verträge etabliert waren, folgte jedoch eine große Ernüchterung, denn die operativen Abteilungen waren zur Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen weder motiviert noch fähig.

Fazit

Digitale Plattformen erfordern eine Organisationsentwicklung, die dazu beiträgt, dass die eigene Organisation intern und mit Partnern von und durch die neuen Technologien mehr und besser lernt. Im Kern geht es nicht nur um Technologie, sondern vor allem um ein Management, das die organisatorischen Kollaborations- und Kommunikationsformate für organisationsweite und -übergreifende Lernprozesse schaffen kann. Eine zentrale Führungsaufgabe besteht dabei darin, in der Organisation und bei Partnern das Bewusstsein und die Bereitschaft zu schaffen, sich auf einen nur in Teilen planbaren und oft langwierigen Lernprozess einzulassen, inklusive einer bewussten Reflexion anfänglich wenig erfolgreicher Experimente mit integrierten Lösungen. Zudem ist ein ganzheitliches Vorgehen wichtig, um die technologischen Innovationen durch Veränderungen in Strategie, Struktur und Partnermanagement zu befähigen und umzusetzen. Vor dem Hintergrund der rasanten Technologieentwicklung sind diese Erkenntnisse nur ein erster Startpunkt. Es bleibt weiterhin viel zu lernen ...



Literatur

- **Gawer, A. & Phillips, N. (2013).** Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035-1071.
- **Jacobides, M. G. (2022).** How to compete when industries digitize and collide: an ecosystem development framework. *California Management Review*, 64(3), 99-123.
- **Pidun, U., Reeves, M. & Schüssler, M. (2020).** Why do most business ecosystems fail. Boston Consulting Group.
- **Stonig, J., Schmid, T. & Müller-Stewens, G. (2022).** From product system to ecosystem: How firms adapt to provide an integrated value proposition. *Strategic Management Journal*, 43(9), 1927-1957.