

Whitepaper | Oktober 2021

DIGITALE PLATTFORMEN

Hybride Umsetzung von
Digitalen Plattformen



PAWLIK Digital

Digitale Plattformen sind aus unserem Alltag schon lange nicht mehr wegzudenken. Seien es Plattformen, wie Amazon und Check24 oder LinkedIn – es vergeht kein Tag, an dem wir als Endkonsumenten nicht, direkt oder indirekt, mit Plattformgeschäftsmustern in Berührung kommen.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Präsenz auf oder das Betreiben einer eigenen digitalen Plattform, für fast alle Unternehmen in Zukunft immer relevanter wird. Unternehmen drohen schlichtweg in Vergessenheit zu geraten, wenn nicht sie selbst, sondern nur ihre Konkurrenten auf den digitalen Plattformen zu finden sind.



Unternehmen müssen jetzt handeln, denn wenn sie es nicht tun, werden es ihre Konkurrenten tun.

Marshall Van Alstyne, Boston University and MIT, renommierter Professor für Digitale Plattformen¹

Besonders die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass sich die Geschäftsumgebung drastisch und schnell verändern kann.

Wie also soll nun jetzt gehandelt werden, wenn ungewiss ist, welchen Herausforderungen und Kundenansprüchen begegnet werden soll?

Eine agile Vorgehensweise eignet sich dafür aufgrund ihrer inhärenten Eigenschaften besonders gut.

Die Projekterfahrung zeigt jedoch, dass ein agiler Ansatz aufgrund bestehender Prozesse und Strukturen nicht immer sinnvoll ist.

Aus diesem Grund wurde die **PAWLIK Digital Methode der hybriden Plattformentwicklung** entwickelt. Wie genau diese aussieht, und was ihre Berechtigung und Vorzüge sind, wird im weiteren Verlauf erläutert.

¹ MITSloan School of Management, 2021

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsneutrale Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung.

Titelbild: ©istock/ SurfUpVector

INHALTE

[1]

Seite 4

PLATTFORMAUFBAU BRAUCHT AGILITÄT!

[2]

Seite 10

DIE PAWLIK DIGITAL METHODE DER HYBRIDEN PLATTFORMENTWICKLUNG

[3]

Seite 14

DIE HYBRIDE UMSETZUNG VON PLATTFORM-GESCHÄFTSMODELLEN

[4]

Seite 21

WESENTLICHE TREIBER FÜR EINE ERFOLGREICHE HYBRIDE UMSETZUNG
VON PLATTFORM-GESCHÄFTSMODELLEN

1

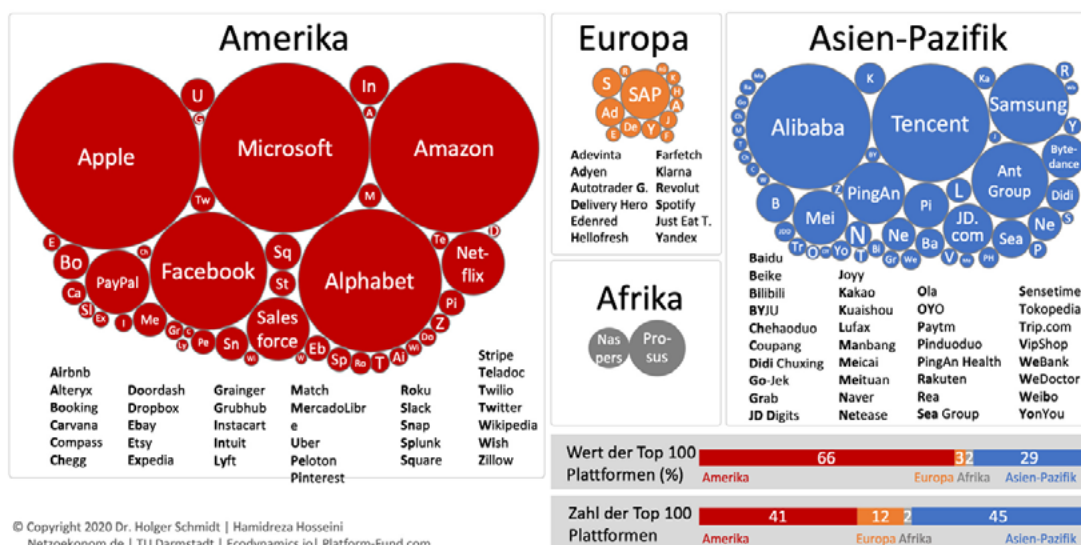
PLATTFORMAUFBAU BRAUCHT AGILITÄT!

PLATTFORM-GESCHÄFTSMODELLE SIND HEUTE NICHT MEHR WEGZUDENKEN

Digitale Plattformen sind nicht, wie in der Einleitung ersichtlich, nur für die Markenbildung bei uns als End-Kunden zuträglich, sondern versprechen auch einen direkten ökonomischen Mehrwert. Der Gesamtwert der 100 performantesten Plattformen der Welt ist allein zwischen Januar 2021 bis Juli 2021 um 12 Prozent von 13,9 Billionen auf 15,6 Billionen USD gestiegen, während der Dow Jones oder Dax 30 auch weiterhin unter dem Niveau zum Jahresbeginn liegen.²

TOP 100 PLATTFORMEN DER WELT (OKTOBER 2020)

Börsenwert / Bewertung jüngste bekannte Finanzierung | Gesamtwert 12,6 Bio. Dollar



Quelle: Netzökonom – Dr. Holger Schmidt

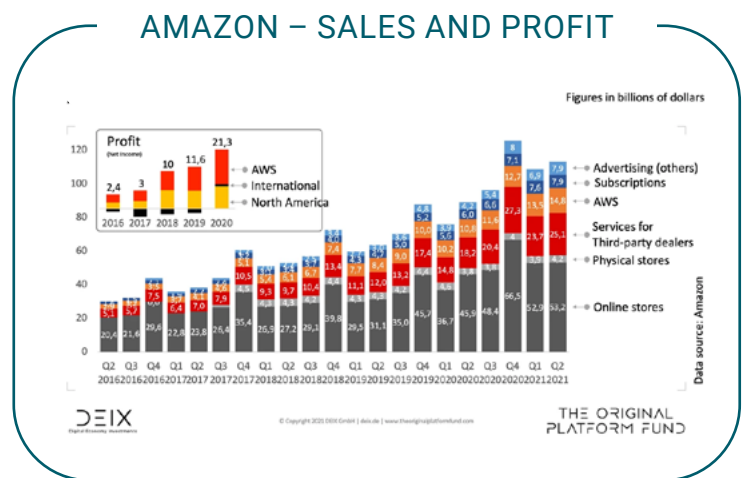
Auch in Europa ist eine Positiventwicklung zu erkennen. Beispielsweise konnte neben der Plattform *Delivery Hero* nun auch *Hello Fresh* in den Dax-40 aufgenommen werden.³ Der deutsche Einzelhandelskonzern *Otto* ist ebenso ein Gewinner der Pandemie: Durch das neue Plattform-Geschäftsmodell schaffte er es im Geschäftsjahr 20/21 mehr als 1.000 Partnerunternehmen für die Plattform zu gewinnen und die Anzahl der aktiven Kunden darauf um fast 30 % sowie den Umsatz um rund 23 % zu steigern.⁴

² Handelsblatt, 2021

³ DEIX Digital Economy Investments GmbH, 2021

⁴ Horizont.net, 2021

Zudem wird die Nutzung von Synergie- und Cross-Selling Potentialen durch ein Plattform-Geschäftsmodell gefördert. Kooperationen thematisch verwandter Unternehmen, die gemeinsam für ihre Kunden ein relevantes Angebot schaffen, können in Zeiten von steigendem Kostendruck und hoher Preistransparenz zusätzliche Provisionseinnahmen sichern. Wie in der nebenstehenden Grafik ersichtlich, erzielt der ehemalige Buchhändler Amazon beispielsweise heute als digitale Plattform die meisten Umsätze sowohl mit dem Online-Marktplatz als auch mit Services für Drittanbieter - Ganz nach dem Cross-Selling-Gedanken.



Quelle: The Original platform fund

Ein weiteres Positiv-Beispiel für ein erfolgreiches Cross-Selling ist im asiatischen Markt der Tech-Riese Tencent. Seine bekannteste Plattform – die „super app“⁵ oder „app for everything“ – WeChat verbindet mehr als 1,25 Milliarden Menschen auf der ganzen Welt und hilft ihnen, mit Freunden und Familie in Kontakt zu bleiben.⁶ Zudem erweitert Tencent die Plattform über integrierte Mehrwertleistungen. Über die sogenannten „Mini Programs“ wird es Drittanbietern

erlaubt, Add-Ons der App zu entwickeln, die den Benutzern innerhalb der App einen zusätzlichen Mehrwert bieten. Dadurch ist es nun möglich, in der Umgebung sich befindende Personen anzuschreiben („People Nearby“), Bestellungen bei Restaurants aufzugeben, diese dann bargeldlos über WeChat Pay (vergleichbar mit Google oder Apple Pay) zu bezahlen oder gar einen Termin beim Arzt zu buchen, wenn zu viel (oder schlecht) gegessen wurde.⁷

WARUM PLATTFORMEN SCHEITERN UND WAS FÜR DEN ERFOLG WICHTIG IST

Dass die Plattformteilnahme oder das Betreiben einer eigenen digitalen Plattform sinnvoll und zukunftsweisend ist, steht außer Frage. Dass die Umsetzung einer Plattform-Initiative automatisch von Erfolg gekrönt ist, hingegen nicht. Wie in einem unserer vergangenen Beiträge [beschrieben](#), scheitern Unternehmen überwiegend an den folgenden Gründen:⁸



SCHLECHTES TIMING



FEHLENDES FINANZIELLES RÜCKGRAT



FALSCHES PREISGESTALTUNG



FEHLENDE VERTRAUENSBIILDUNG



UNTERSCHÄTZUNG DES WETTBEWERBS

⁵ Fastcompany, 2017

⁶ Statista, 2021 & Tencent, 2021

⁷ Wang Zheng - CGTN, 2021

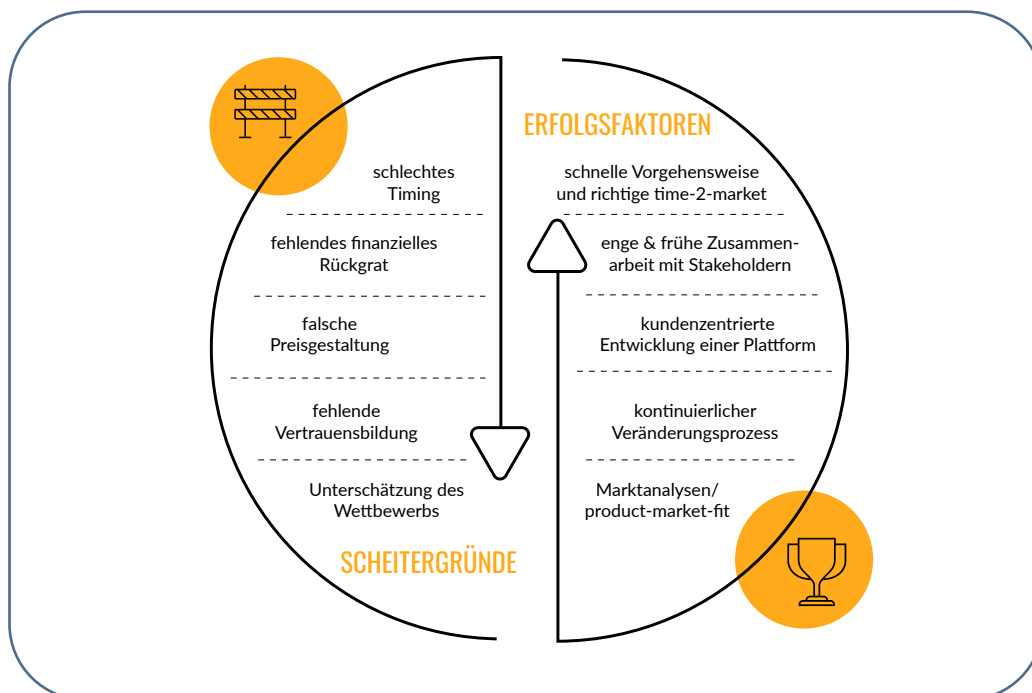
⁸ Cusumano, Yaffie und Gawer, 2019

Auch in der Praxis wurde die Erfahrung gemacht, dass eine Plattformentwicklung für viele Unternehmen eine große Hürde ist und ein idealtypischer Plattformaufbau nicht immer reibungslos läuft. Manchmal nehmen Kunden die genialen Produkt- und Funktionsideen des Entwicklungsteams nicht an, manchmal scheitert es an der Wirtschaftlichkeit oder gar daran, dass bereits andere Unternehmen Innovationen auf den Markt gebracht haben, die die bisherigen Aktivitäten obsolet machen.

Aus den genannten, wissenschaftlich belegten, „Scheitergründen“ lassen sich wesentliche Erfolgsfaktoren ableiten.

- Um schlechtes Timing zu verhindern, braucht es eine tiefgründige Marktanalyse und Kundenbefragungen, damit abgeschätzt werden kann, ob und wann die Kunden bereit für die Nutzung des geplanten Produktes sind (Product-Market-Fit*). Ist dies klar, verhilft eine schnelle Vorgehensweise und ein gut geplanter Markteintritt (time-2-market), um Lösungen frühzeitig anbieten zu können und dem Wettbewerb zuvorzukommen.
- Um ein finanzielles Rückgrat zu erlangen, braucht es wirtschaftlich starke Partner und Förderer.
- Um eine falsche Preisgestaltung zu verhindern, braucht es unter anderem Marktanalysen, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Expertenbefragungen und einen iterativen Entwicklungsprozess.
- Um die fehlende Vertrauensbildung zu verhindern, braucht es eine kundenzentrierte Entwicklung einer Plattform.
- Und um die Unterschätzung des Wettbewerbs zu verhindern, braucht es ein marktgerichtetes Vorgehen und kontinuierlichen Veränderungsprozess.

Zusammenfassend sind demnach folgende Faktoren für eine erfolgreiche Plattformentwicklung unabdingbar:

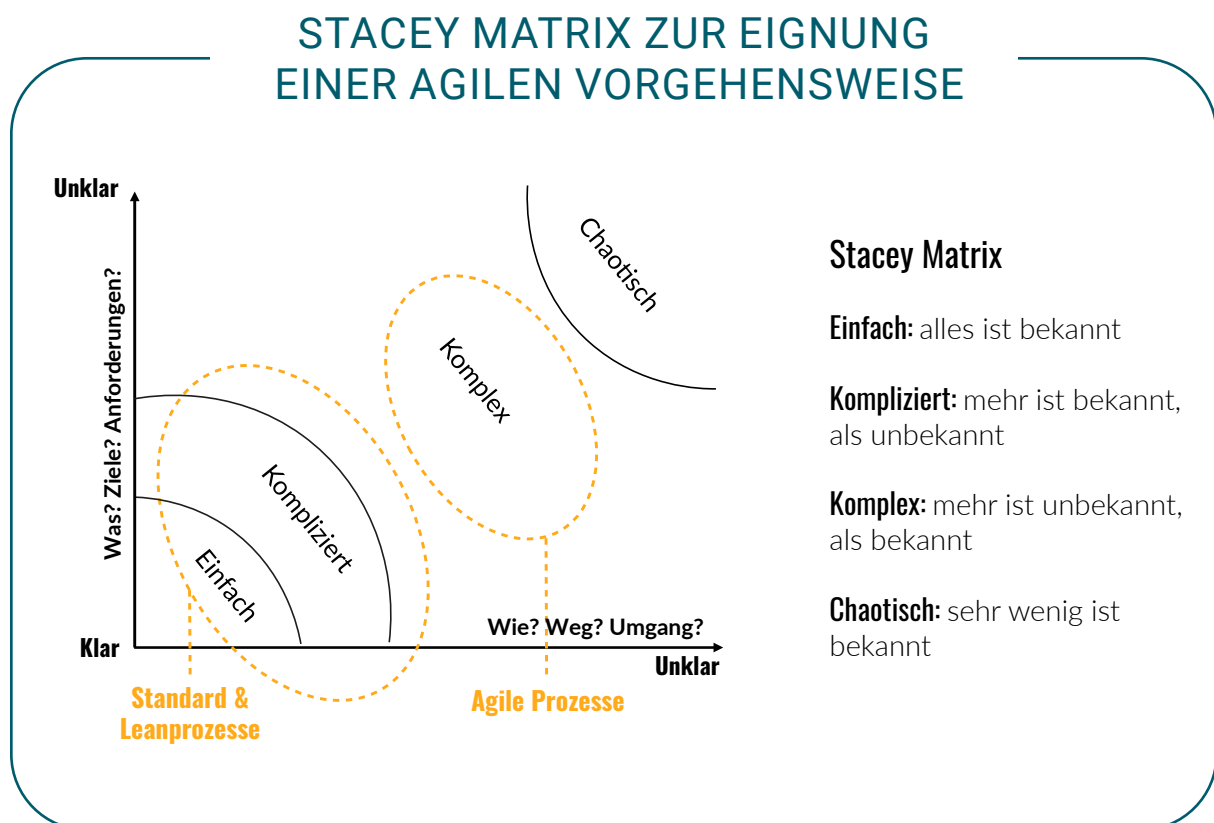


Quelle: TME Research 2021

*Der Product-Market-Fit, ist der Grad, zu dem ein Produkt eine Marktnachfrage befriedigt. Im Kapitel „Vorgehensweisen“ wird das Konzept dahinter näher erläutert.

SCHNELL, KOOPERATIV, ZIEL- UND KUNDENORIENTIERT? – DAS IST AGILE!



Damit Plattformprojekt nicht zum Scheitern verurteilt werden, ist eine agile Umsetzung von Plattformstrategien ratsam. Die folgende Grafik – die sogenannte **Stacey Matrix*** – verdeutlicht visuell in welchen Fällen sich eine agile Vorgehensweise besonders eignet. Agile Vorgehensweisen sind für Aufgaben besonders hilfreich, bei denen das **Ziel selbst, sowie der Weg dorthin, noch nicht ganz klar** sind. Außerdem bietet sie die Eigenschaften, die es benötigt, um die Erfolgsfaktoren sicherzustellen. Agilität ist in ihrer reinen Form dynamisch, interdisziplinär, markt- und kundenorientiert sowie selbstverständlich auch flexibel, wie der Begriff „agil“ auch schon indiziert.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stacey, Zimmermann, Schwaber & Snowden

*Die Grafik wird zwar als „Stacey Matrix“ deklariert, sie ist jedoch eine inkrementelle Weiterentwicklung der ursprünglichen Stacey-Matrix von Ralph D. Stacey durch die Vereinfachung von Brenda Zimmermann, der Zuordnung zum Scrum-Werk von Ken Schwaber und dem Einbezug der Domänen des Cynefin Frameworks

Die Einsicht wird insbesondere dann deutlich, wenn man sich die Erfolgsfaktoren im Vergleich zu den Eigenschaften der Agilität vor Augen führt:

	ERFOLGSFAKTOREN	EIGENSCHAFTEN DER AGILITÄT	
	schnelle Vorgehensweise/ time-2-market	dynamisch	
	enge und frühe Zusammenarbeit mit diversen Stakeholdern	interdisziplinär	
	Marktanalysen/ product-market-fit	marktorientiert	
	kundenzentrierte Entwicklung einer Plattform	kundenorientiert	
	kontinuierlicher Veränderungsprozess	agil	

Mit Agilen Ansätzen können Herausforderungen der Plattformentwicklung gelöst werden. Mit der PAWLIK-Digital-Plattform-Entwicklungsmethode ist ein Vorgehen zur konkreten Umsetzung entwickelt worden.

2

DIE PAWLIK DIGITAL METHODE DER
HYBRIDEN PLATTFORMENTWICKLUNG

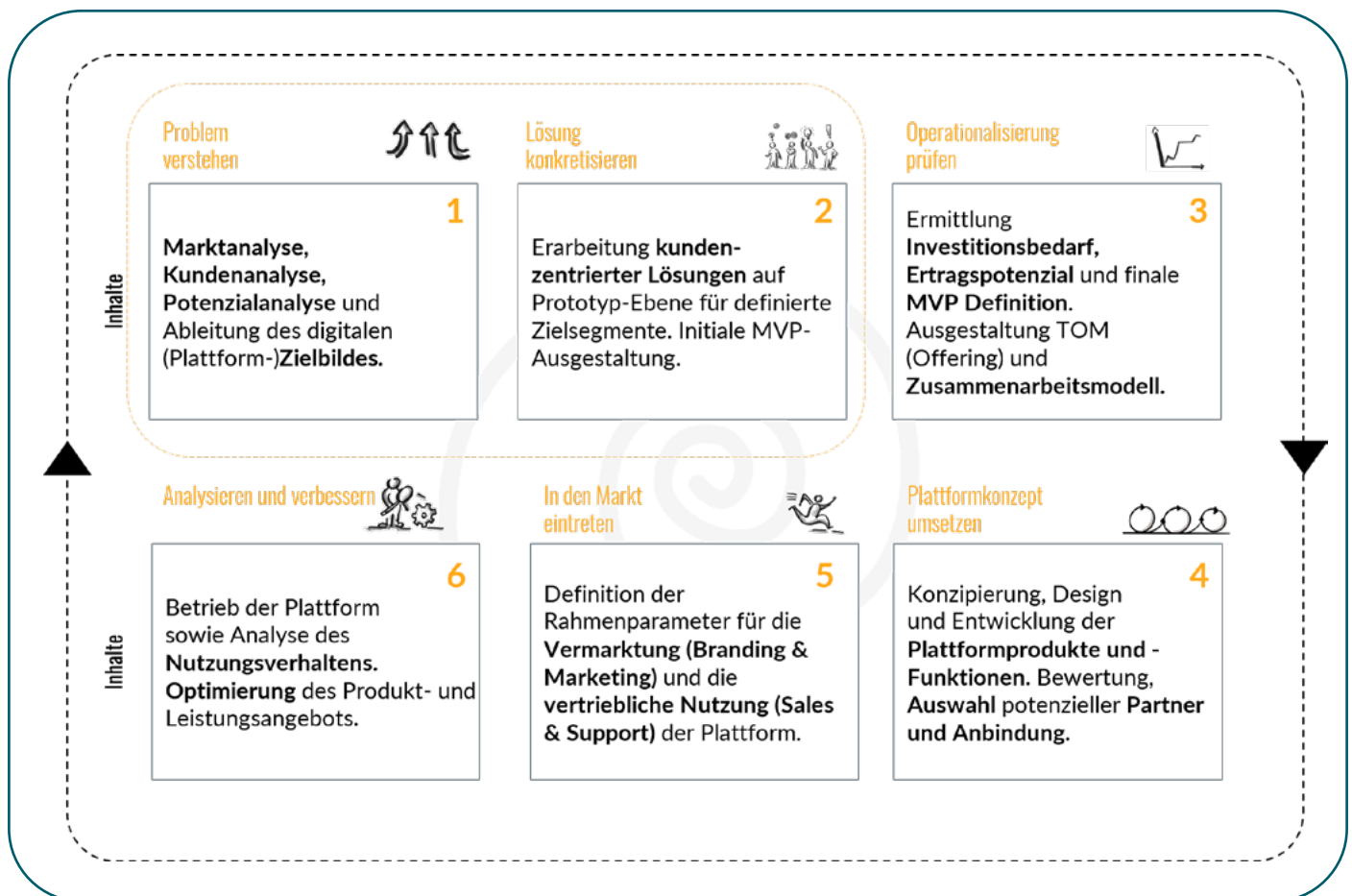
6 PHASEN DES ENTSTEHUNGSZYKLUS – PAWLIK DIGITAL PLATTFORM-ENTWICKLUNGSMETHODE

Der idealtypische Entstehungszyklus besteht aus 6 Phasen:

(1) Problem verstehen, (2) Lösung konkretisieren, (3) Operationalisierung prüfen, (4) Plattformkonzept umsetzen, (5) In den Markt eintreten, (6) Analysieren und Verbessern.

Innerhalb der Phasen werden mehrere Iterationen durchlaufen.

Doch was verbirgt sich hinter den Phasen im Detail?



Quelle: TME Research 2021

1. PHASE

PROBLEM VERSTEHEN

Zu Anfang einer Plattform-Entwicklung werden Markt- und Kunden(-verhaltens)analysen vorgenommen, um den Markt nachzuvollziehen und Geschäftsoportunitäten zu erfassen. U. a. werden richtungsweisende Fragen beantwortet, wie:

- Was bewegt die Kunden aktuell zum Kauf meines Produkts?
- Welche Kundenpräferenzen sind am Markt zu beobachten?
- Welche Vertriebskanäle werden vorwiegend genutzt?
- Welche Rolle spielen Plattformen bereits in meinem Sektor?
- Welche Best Practice Beispiele gibt es bereits?

Darauf aufbauend wird die strategische Entscheidung des zukünftigen Geschäftsmodells getroffen. In diesem Zusammenhang wird anhand vorliegender Daten und unternehmensspezifischer Umstände die grundlegende Frage beantwortet, ob eine eigene Plattform aufgebaut oder sich eine Anbindung an andere Plattformen besser eignet. Am Ende dieses Schrittes ist die strategische Stoßrichtung (Zielbild) inklusive dem zukünftigen Geschäftsmodell skizziert.

2. PHASE

LÖSUNG KONKRETISIERUNG

In diesem Schritt werden Zielkunden festgelegt und Kundenbedürfnisse, Wertschöpfungsketten und bestehende Produkte auf ihre Plattformtauglichkeit analysiert. Darauf aufbauend werden Anforderungen (in Form von Use Cases) an die Plattform definiert. Basierend auf dem Anforderungskatalog wird ein erstes Set an Produkten und Funktionen (mithilfe eines Minimum-Viable-Product-Ansatzes) konzipiert.

3. PHASE

OPERATIONALISIERUNG PRÜFEN

Nachdem das Geschäftsmodell festgelegt und Zielkunden definiert wurden, werden im dritten Schritt mögliche Szenarien für Operations- und Zusammenarbeitsmodelle anhand des ersten MVP-Konzeptes erstellt. Darüber hinaus werden in diesem Schritt entsprechende Investitionsbedarfe und Ertragspotentiale entdeckt und geprüft. Am Ende dieser Phase steht die Entscheidung aus, ob die Umsetzung des MVPs weiterverfolgt werden soll.

4. PHASE

PLATTFORMKONZEPT UMSETZEN

Die gewünschte Produkt- und Funktionslandschaft, die im zweiten Schritt festgelegt wurde, wird in diesem Schritt weiter konkretisiert und umgesetzt. Darüber hinaus werden zunächst geeignete Partner zur Anbindung an die Plattform selektiert und evaluiert. Die optimalen Partner werden technisch (an)gebunden. Essentieller Fakt beim Plattformaufbau: *Je mehr (relevante) Partner auf der Plattform sind, desto attraktiver ist sie für ihre Nutzer (Netzwerkeffekte).*⁹

5. PHASE

IN DEN MARKT EINTRETEN

Nach der Umsetzung der Funktionen wird festgelegt, wie und wann die Plattform veröffentlicht werden soll. Die dazugehörige Vertriebs- und Marketingstrategie wird zunächst definiert und anschließend operationalisiert.

6. PHASE

ANALYSIEREN UND VERBESSERN

Plattformen sind dynamische Vertriebsvehikel. Ihr Erfolg ist abhängig von den Interaktionen, die sich darauf abspielen. Aus diesem Grund müssen sie einerseits instandgehalten und andererseits regelmäßig optimiert werden, sodass sie immer den Innovations-, Leistungs- und Qualitätsansprüchen der Kunden und der regulatorischen Anforderungen des Staates gerecht werden. Als Ausgangsbasis dienen über die Plattform erhobene Daten, die in Business-Intelligence-Systeme gebündelt, ausgewertet und veranschaulicht werden.

⁹ Filistrucchi, L., Geradin, D., Van Damme, E., & Affeldt, P, 2014

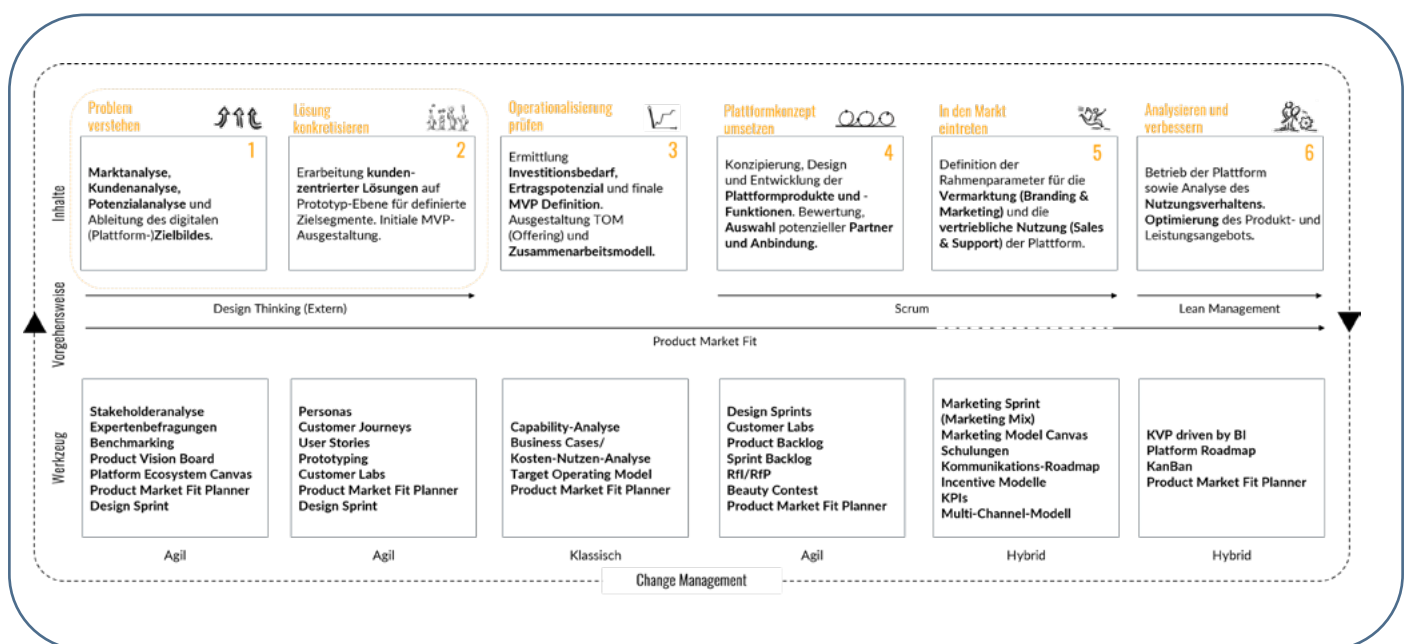
3

DIE HYBRIDE UMSETZUNG VON
PLATTFORM-GESCHÄFTSMODELLEN

PAWLIK DIGITAL ANSATZ ALS HYBRIDE KOMBINATION AUS KLASSISCHEN UND AGILEN METHODEN

In den einzelnen Entwicklungsschritten eines Plattformgeschäftsmodells gilt es, die passenden Vorgehensweisen und Werkzeuge auszuwählen, die zum einen Kundenzentrierung und Flexibilität sicherstellen und zum anderen klassisch arbeitende Organisationen nicht überfordern. Letzteres ist nur dann sichergestellt, wenn etablierte Steuerungsmechanismen des Unternehmens berücksichtigt werden.

Der PAWLIK Digital Ansatz ist daher eine hybride Kombination aus klassischen und agilen Methoden, die im Folgenden näher beleuchtet werden.



Quelle: TME Research 2021

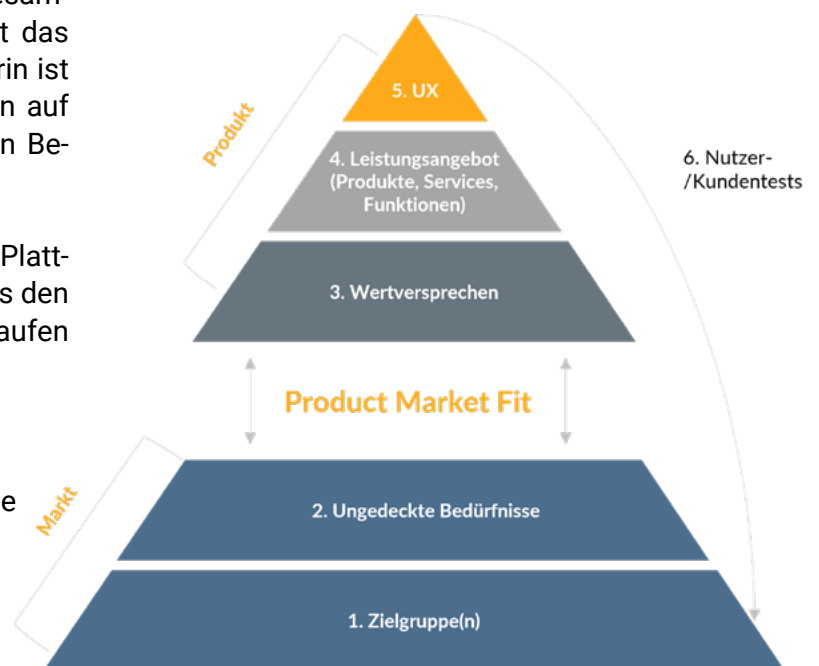
VORGEHENSWEISE

1. PRODUCT-MARKET-FIT

Das übergreifende Rahmenwerk, das dem gesamten Plattformentwicklungsansatz unterliegt, ist das Product-Market-Fit-Modell von Dan Olsen.¹⁰ Darin ist erkennbar, dass erfolgreiche Plattformlösungen auf Basis von erkannten und erfolgreich gedeckten Bedürfnissen der Zielgruppen entstehen.

Der Ansatz ist wegweisend für die gesamte Plattform-Entwicklung und besteht grundsätzlich aus den folgenden 6 Schritten, die in Iterationen durchlaufen werden:

1. Bestimmung der Zielkunden
2. Identifikation ungedeckter Kundenbedürfnisse
3. Definition des Wertversprechens
4. Bestimmung der Funktionen für das MVP (Minimum Viable Product)
5. Erstellung des MVP-Prototyps
6. Testen des MVPs mit Kunden



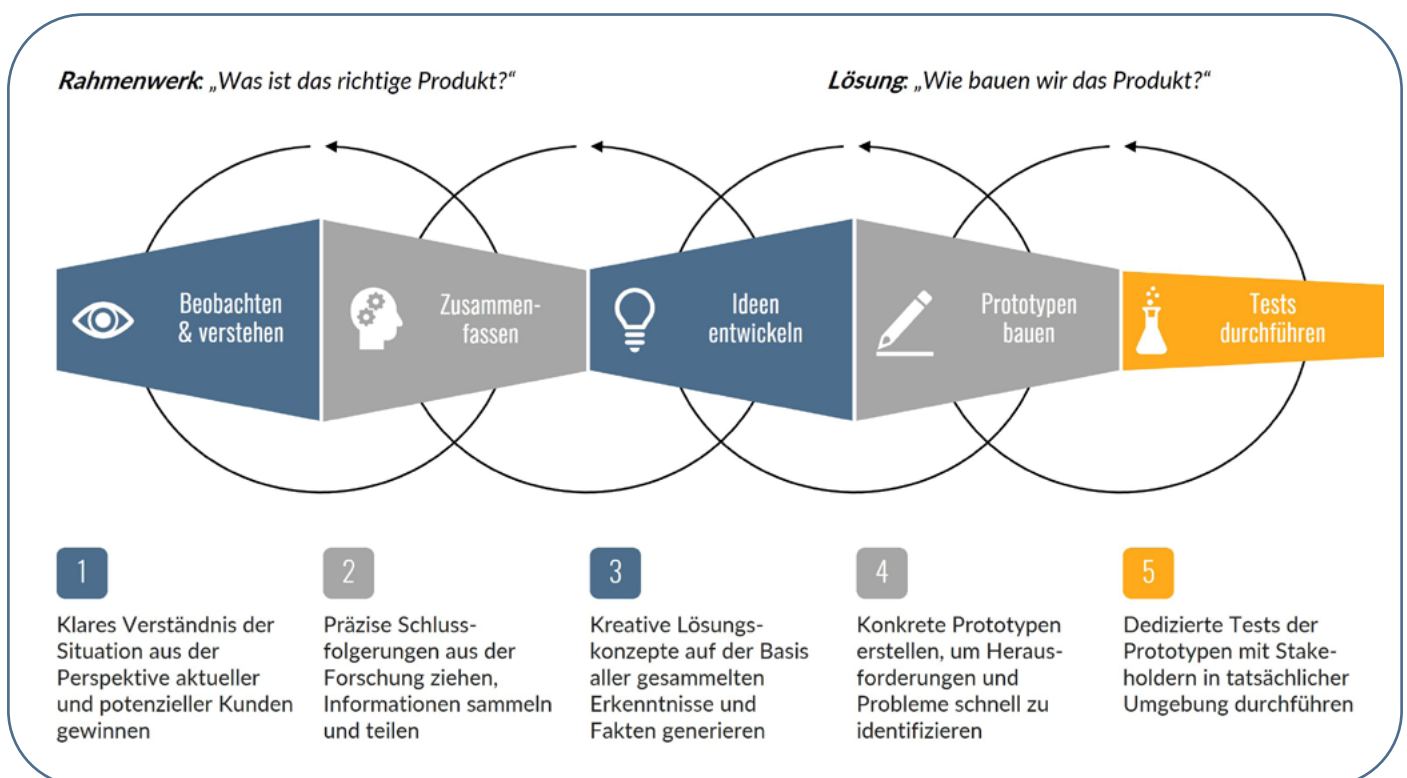
Quelle: TME Research 2021 - Eigene Darstellung in Anlehnung an Dan Olsen

Bedeutend für das Product-Market-Fit-Modell ist, dass der Prozess „lean“, also möglichst schlank gehalten ist. Damit ist gemeint, dass nicht die Prämisse von Anfang an ist, eine vollumfängliche Lösung auszuarbeiten und im Nachgang auf den Markt zu bringen. Vielmehr soll nach dem Minimum-Viable-Product-Gedanken (MVP), ein Produkt in der Anfangsphase entwickelt werden, das alle Grundfunktionen beinhaltet und die Kernbedürfnisse bestmöglich deckt. Ist dies gegeben, wird das MVP inkrementell um weitere Funktionen, Produkte und Services ausgebaut.

¹⁰ Dan Olsen, 2015

2. DESIGN THINKING

David Kelley, der Gründer der Design- und Innovationsagentur IDEO, sowie der Stanford-Professor Larry Leifer und der Informatiker Terry Winograd entwickelten den Design-Thinking-Ansatz¹¹, um Innovationen zu fördern und den Problemlösungsprozess zu erleichtern sowie zu standardisieren. Hierfür besteht der Design-Thinking-Prozess üblicherweise aus 5 Phasen: (1) Beobachten und verstehen, (2) Zusammenfassen, (3) Ideen entwickeln, (4) Prototypen bauen, (5) Tests durchführen.



Quelle: TME Research 2021 - Eigene Darstellung in Anlehnung an David Kelley

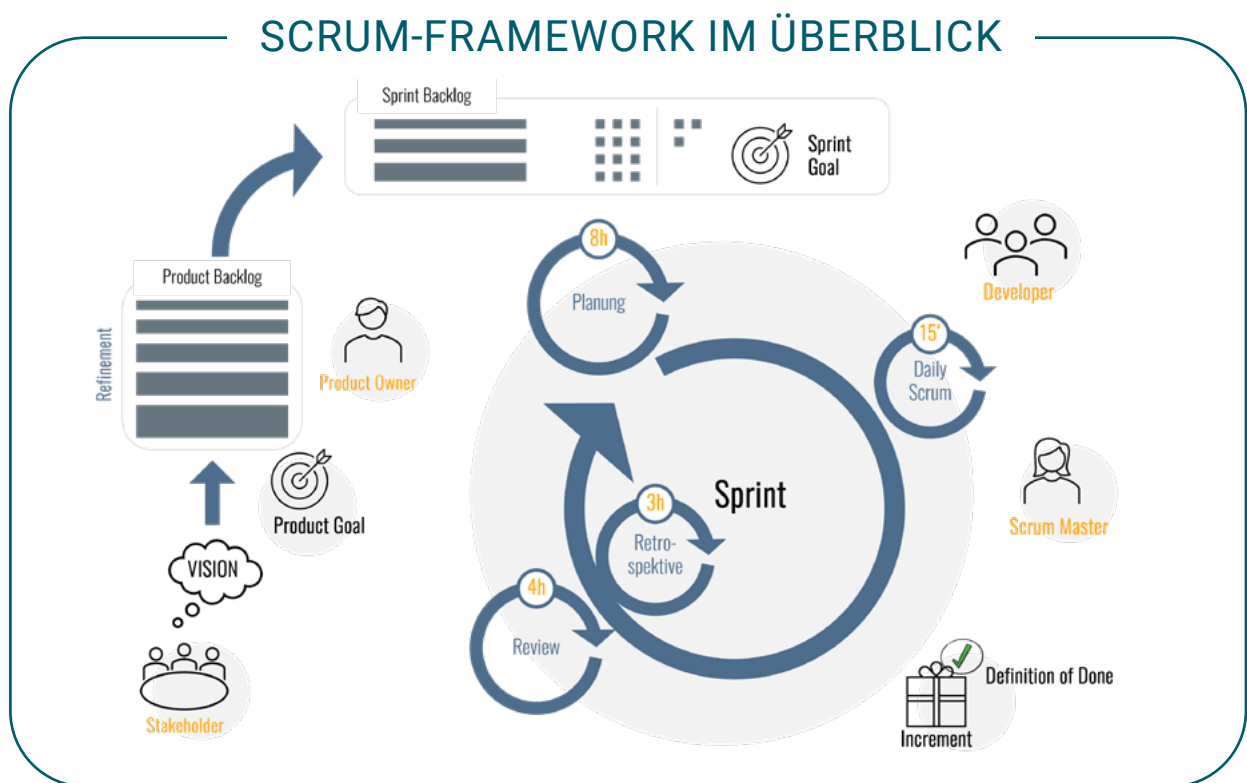
Der Mehrwert des Design-Thinking-Ansatzes ist es, Lösungen anhand der Bedürfnisse der Kunden zu gestalten. Aus diesem Grund wird der Design-Thinking-Ansatz in den ersten beiden Entwicklungsphasen (1) **Problem verstehen** und (2) **Lösung konkretisieren** der PAWLIK Digital Plattform-Entwicklungsmethode genutzt. Die Vorgehensweise hilft dabei, in dem genannten strategischen Plattform-Kontext, Ideen strukturiert zu sammeln, zu konkretisieren, diese in Geschäftsideen zu übersetzen und danach an „echten“ Kunden und/ oder Nutzer zu testen. Dabei gibt es schnellere und langsamere Ansätze. In sogenannten **Design Sprints** können bereits innerhalb von 1-5 Tagen sowohl Probleme aus Sicht der Nutzer definiert als auch Lösungen prototypisiert und getestet

werden. Sollen jedoch tiefgründigere Geschäftspotentialitäten analysiert und erarbeitet werden, ist es möglich diese auch über Monate hinweg mithilfe der **Design-Thinking-Methode** inkrementell und iterativ zu erarbeiten. Durch das direkte Feedback der Kunden können bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Erarbeitung grundlegende Änderungen an der Geschäftsidee gemacht werden, ohne dass hohe Risiken und Kosten entstehen. Üblicherweise werden die Geschäftsideen mit den Auftraggebern so lange optimiert, bis die Kunden/Nutzer damit zufrieden sind. Besteht eine befriedigende Lösung, wird diese dann in Schritt (3) nach dem klassischen Ansatz auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft.

¹¹ Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (Eds.), 2018

3. SCRUM

Scrum¹³ ist ein Rahmenwerk, das dazu genutzt wird, adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu schaffen. Ken Schwaber und Jeff Sutherland haben die Prinzipien und Regeln in ihrem [Scrum Guide](#) niedergeschrieben, um eine praktikable Anleitung für die Umsetzung zu geben, die gleichzeitig genug Anpassungsspielraum für individuelle Umstände bietet. Während Design Thinking eher als Kreativmethode in Gebrauch ist, wird Scrum primär dazu verwendet konkrete Lösungen auszuarbeiten. Wie bei der Stacey Matrix ersichtlich, bieten sich für alle agile Methoden (Scrum ist eine davon) primär Aufgaben an, bei denen das Ziel und der Umgang mit dem Problem noch nicht ganz eindeutig ist und damit ein eher komplexer Sachverhalt vorliegt. Oft zeigt sich beim Aufsatz von Plattform-Projekten, dass durch die Flut an Möglichkeiten nicht ganz eindeutig ist, wie die Plattform letztlich gestaltet und sie dann auch aufgebaut werden soll.



Quelle: TME Research 2021 - Eigene Darstellung in Anlehnung an Ken Schwaber und Jeff Sutherland

Der Einsatz von Scrum, im Rahmen von Plattform-Projekten, eignet sich insbesondere ab dem Zeitpunkt, ab dem eine Produktidee vorliegt und diese durch das Unternehmen formell freigegeben wurde. Dies ist üblicherweise ab Phase (4) **Plattformkonzept umsetzen** der Fall. Ab diesem Stadium werden in max. 4-wöchigen Sprints einzelne Bestandteile der

Plattform iterativ und inkrementell ausgearbeitet, getestet und „marktfähig“ gemacht.

Mit Letzterem ist gemeint, dass Scrum sowohl für die Entwicklung der Funktionen oder für die Anbindung von Partnern als auch im Rahmen der Konzeption des Vertriebs- und Marketingplans, ergo **Phase**

¹³Scrum.org, 2021

(5) In den Markt eintreten, genutzt werden kann. Der Vorteil, in diesen Phasen agile Vorgehensweisen zu nutzen, liegt darin, dass direkt Einzelfunktionalitäten an Kunden getestet werden können, bevor sie als Gesamtlösung auf den Markt gehen. Somit ist die Wahrscheinlichkeit des Erfolges der Plattform höher, da nicht an den Bedürfnissen, Verhaltensweisen und Präferenzen der Kunden vorbei entwickelt wird.

Zu diesem Effekt trägt auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit in Scrum-Teams bei. Das Ziel bei der Zusammensetzung der Scrum-Teams ist es, alle relevanten Kompetenzen zusammenzuführen, die für die Entwicklung der Funktionen entscheidend sind. Dies führt dazu, dass direkte Kommunikationswege geschaffen und mehrere Perspektiven bei der Entwicklung der Lösungen einfließen.

4. LEAN MANAGEMENT (KAIZEN/Kontinuierlicher Veränderungsprozess)



Das Lean Management¹⁴ ist weniger eine Vorgehensweise als vielmehr eine Sammlung an Methoden, die unter dem Kaizen-Schirm zusammengefasst ist. Der Begriff wurde von den Autoren James P. Womack und Daniel T. Jones geprägt¹⁵, die die Arbeitsweise des erfolgreichen Automobilherstellers Toyota analysierten. Toyota war ab Mitte des 20. Jahrhunderts bekannt für den hohen Qualitätsstandard, der maßgeblich durch die Motivation erreicht wurde „Werte ohne Verschwendung zu schaffen“. Aus diesem Grund hat das Lean Management zum Ziel **notwendige Aktivitäten bestmöglich aufeinander abzustimmen** und damit **Verschwendung** (japanisch „muda“) zu **vermeiden**. Dies wird dadurch erreicht, dass sowohl die Bedürfnisse des Kunden (u. a. niedrige Preise, Verfügbarkeit, Qualität, Individualität) als auch des Unternehmens (Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit) bei der Optimierung von Prozessen beachtet werden. Der Leitgedanke hinter dem Lean Management wird im Japanischen auch „KAIZEN“¹⁶, oder übersetzt „Veränderung zum Besseren“ genannt. Im Deutschen wird der Begriff als **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** übersetzt. Während jedoch das Konzept des Lean Managements eher auf die Prozessoptimierung ausgerichtet ist, so setzt der Gedanke des KAIZENS bereits bei den Mitarbeitern an und geht davon aus, dass die Grundhaltung der Mitarbeiter schon für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich ist.¹⁷



Quelle: TME Research 2021

¹⁴ Georg Kraus, Christel Becker-Kolle, Thomas Fischer, 2006

¹⁵ Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., & Carpenter, D. S., 1991 & Womack, J. P., & Jones, D. T., 1997

¹⁶ Imai, M., 1992

¹⁷ Dr. Andreas Raps

Der Einsatz von Lean Management im Kontext der Plattformentwicklung in Stufe (6) **Analysieren und Verbessern**, bedeutet, dass die Plattformentwicklung nie „zu Ende“ ist. Vielmehr besteht der Anspruch, dass regelmäßig nach Optimierungspotenzialen Ausschau gehalten wird – sowohl aus Nutzer- als auch Unternehmenssicht. Um dies umzusetzen, sind sogenannte **Business-Intelligence-Systeme (BI-Systeme)** hilfreich. Sie helfen dabei, die erhobenen Daten durch die Plattform zu strukturieren und, je nach relevanten Informationsanforderungen, Positiv- und Negativentwicklungen für Management-Entscheidungen zu visualisieren. Werden mehrere Optimierungspotentiale und neue Funktionalitäten ausfindig gemacht, so können diese in einer **Platform Roadmap** nach Priorität sortiert werden. **Kanban*-Boards** sind dabei ein hilfreiches Werkzeug, um Prozesse zu visualisieren und einen Überblick über den aktuellen Arbeitsstand zu geben. Dabei sind sie besonders in dem Fall sinnvoll einzusetzen, wenn schnell Arbeiten in regelmäßig wiederkehrenden Prozessen durchgeführt werden sollen. Beispielsweise ist dies der Fall, wenn regelmäßig neue Funktionalitäten in einem neuen Release eingeführt oder Fehler behoben werden. Die gewonnene Transparenz hilft dabei, Verschwendungen in Prozessen ausfindig zu machen, optimale Prozessabfolgen festzusetzen, die Koordination zwischen verschiedenen Teammitgliedern zu vereinfachen und damit Prozesse zu beschleunigen sowie Flaschenhälse zu beseitigen.

*Kanban ist ein japanischer Begriff für Karte

4

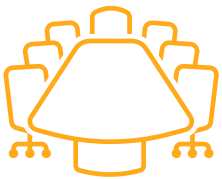
WESENTLICHE TREIBER FÜR EINE ERFOLGREICHE
HYBRIDE UMSETZUNG VON PLATTFORM-
GESCHÄFTSMODELLEN

Neben den geeigneten Vorgehensweisen und Werkzeugen sowie den in Kapitel 1 beschriebenen Erfolgsfaktoren, gibt es acht wesentliche Treiber, die entscheidend für den Erfolg eines hybriden Plattformprojektes sind:



1. KLARES ZIELBILD

„Wir wollen eine digitale Plattform aufbauen!“ – „Großartig! Aber was soll sie können?“ In ihrem Unternehmen bestehen oftmals bereits Internetpräsenzen, wie Webseiten oder Portale, die jedoch historisch gewachsen sind und nach einiger Zeit kein zusammenhängendes Leistungsangebot mehr bereitstellen. Will man dann noch diese Webseiten zu einer Plattform erweitern oder gar gänzlich neue Plattformen aufbauen, gibt es oftmals ein böses Erwachen, da viele Baustellen mit alteingesessenen Problemen ersichtlich werden. Deutlich wird dies spätestens, wenn die Nutzerzahlen, Konversionsraten und Kundenzufriedenheitswerte stetig sinken. Es ist daher wichtig von Anfang an ein klares Zielbild zu definieren, das als Leitplanke für alle zukünftigen Aktivitäten dient. Da eine Plattform ein Produkt von unterschiedlichsten Stakeholdern und Disziplinen ist, ist ein konkretes Plattform-Zielbild besonders hilfreich. Wird dieses konkret definiert und transparent kommuniziert, können Entwicklungsmaßnahmen und dahingehende Diskussionen in der Praxis deutlich vereinfacht werden.



2. COMMITMENT DES MANAGEMENTS

Führungskräfte, vor allem in traditionellen Unternehmen, scheuen sich in einigen Fällen vor der Nutzung agiler Methoden aus Angst, sie nicht mit den bisherigen Arbeitsweisen vereinbaren zu können. Fast ebenso große Angst haben Führungskräfte auch vor der Implementierung von Plattformen, die mehrere Jahre dauern kann und viele Risiken mit sich bringt. Unserer Erfahrung nach sind Projekte, die vom Management nicht durch Commitment und Ressourcen stringent und im Verlauf des gesamten Prozesses verfolgt werden, zum Scheitern verurteilt.



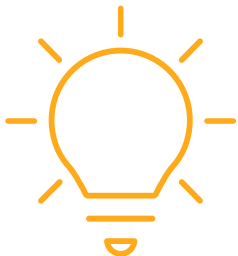
3. COMMITMENT DES TEAMS

Das Commitment des Einzelnen für die erfolgreiche Umsetzung ist neben den Führungskräften ebenso für die Mitarbeiter enorm wichtig. Diese stellen die notwendigen Umsetzungsskills und Ressourcen zur Verfügung und können so beeinflussen, ob die gesetzten Ziele zeitlich und in gewünschter Qualität erreicht werden können.

4. GRUNDLAGENWISSEN



Ein agiles Vorgehen in der Theorie ist nicht komplex. Herausfordernd wird es allerdings in der Praxis, wenn es eine stringente Einhaltung die größten positiven Effekte, aber auch Hürden, hervorbringt. Damit die positiven Aspekte hervorkommen, muss die Theorie verstanden und die Leitgedanken gelebt werden. Deshalb ist es empfehlenswert, immer erst das theoretische Grundlagenwissen zu festigen, um es dann in der Praxis – möglichst nah an den Rahmenwerken – umzusetzen. Auch bringt es einen Mehrwert, nur Plattform-Lösungen zu konzipieren, die aus Sicht des Entwicklerteams Sinn machen. Bevor die Entwicklung startet, oder gar die digitale Plattform auf den Markt gebracht wird, ist zunächst zu verstehen, ob diese auch den Bedarfen der Kunden und Nutzer gerecht werden kann. Es ist ratsam zu jedem möglichen Zeitpunkt die Nähe zu Kunden/ Nutzern zu suchen und diese nach ihrer Meinung zu befragen. Das gefestigte Grundlagenwissen verhilft dabei das Stakeholder-Feedback (z. B. von Kunden/ Nutzern) regelmäßig und in einem strukturierten Rahmen einzuholen.



5. AGILITÄT NUR DA, WO ES SINN MACHT

Auch große Befürworter der Agilität wissen, dass agile Ansätze nicht überall Sinn machen. Es ist vielmehr wichtig die geeignete Methode/ Vorgehensweise, je nach Plattformentwicklungsphase, einzusetzen. Wie die Stacey-Matrix verdeutlicht, eignen sich einfache und chaotische Ausgangslagen nicht dazu, Agilität einzusetzen. Besonders eignet sich ein „hybrider Ansatz“, der im Plattform-Entwicklungsprozess sowohl agile als auch klassische Methoden vereint.



6. CROSS-FUNKTIONALE TEAMS

Wie bereits in Punkt 1 angedeutet, verbindet eine digitale Plattform verschiedene Disziplinen. Strategen, Produktmanager, Vertriebler, Controller, Marketer und Weitere müssen zusammenarbeiten, um eine ganzheitliche Lösung zu kreieren. Es ist daher wichtig, dass alle Expertisen und Perspektiven von Beginn an in die Plattformentwicklung einbezogen werden. Nur so ist sichergestellt, dass alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden und ein hohes Maß an Qualität erreicht wird.



7. SUKZESSIVER ROLLOUT

Der Erfolg digitaler Plattformen wird u. a. am Netzwerkeffekt gemessen, der dadurch entsteht, dass möglichst viele Personen die Plattform tatsächlich nutzen. Menschen dazu zu animieren Plattformlösungen zu nutzen, ist jedoch nicht ganz einfach. Es muss die richtige time-to-market gefunden werden, sodass die Plattformlösung frühzeitig einen Mehrwert für die Nutzer bietet und damit hohe Nutzerzahlen generiert werden. Dafür eignet sich am besten ein sukzessiver Rollout, durch den graduell Funktionen und Mehrwertleistungen am Markt eingeführt, auf die entsprechende Rückmeldung hin beurteilt und angepasst werden können.



8. FEEDBACK UND FEHLERKULTUR

Ganz nach dem Leitgedanken des KAIZENS, vertreten die PAWLIK Digital Experten die Überzeugung, dass sowohl der Erfolg von Agilität als auch von digitalen Plattformen maßgeblich davon abhängt, wie stark Feedback ermöglicht, akzeptiert und zu seinem Nutzen verarbeitet werden kann. Die agile/ hybride Vorgehensweise macht daher nur Sinn, wenn eine positive Feedback- und Fehlerkultur besteht.

Zusammenfassend: Das Verfolgen eines Plattform-Geschäftsmodells ist herausfordernd, jedoch zukunftsweisend und in vielen Branchen langfristig notwendig. Auf dem Weg dorthin gibt es viele Fallstricke, die es zu überwinden und Weichen, die es zu stellen gilt. Mit einer kundenzentrierten Vorgehensweise und einer klaren strategischen Ausrichtung des Unternehmens sind bereits die wichtigsten Voraussetzungen geschaffen, um Plattform-Initiativen zum Leben zu erwecken.

Hierfür bedarf es allerdings einer großen Portion Mut:

- Mut an Ihrer Strategie festzuhalten, ohne genau zu wissen, wo Sie am Ende stehen werden.
- Mut auf Ihre Kunden zu hören und ihnen zu vertrauen.
- Mut auf die Funktionsweise agiler Werkzeuge zu bauen, um mit ständigen Veränderungen effizient und zielgerichtet umgehen zu können.
- Und natürlich Mut ein Plattform-Geschäftsmodell zu verfolgen, bevor es andere tun.

**Seien Sie also mutig und sprechen Sie uns an –
bei allem anderen unterstützen Sie unsere PAWLIK Digital Experten.**

AUTOREN UND ANSPRECHPARTNER:

STEFAN ROßBACH ist Mitgründer der PAWLIK Digital. Als Vorstand betreut er den Bereich Digitalisierung. Er ist Experte für Digitale Plattformen, Agile Transformation und Umsetzung digitaler Strategien. srossbach@pawlik-digital.com

LENA ENGELHARDT und ERNA SAKIC

QUELLENANGABEN:

Cusumano, Yaffie und Gawer, „A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail“, 2019

DEIX Digital Economy Investments GmbH, *the original platform fund*, 2021, <https://www.plattform-index.com/>

Dan Olsen, *The lean product playbook: How to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback*. John Wiley & Sons. 2015

Dr. Andreas Raps, *Kaizen / 4 Unterschiede zu anderen Managementkonzepten*, https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/kaizen-4-unterschiede-zu-anderen-managementkonzepten_idesk_PI20354_HI1343118.html

Fastcompany, *how social crash made wechat the app for everything*, 01.02.2017, <https://www.fastcompany.com/3065255/china-wechat-tencent-red-envelopes-and-social-money>

Filistrucchi, L., Geradin, D., Van Damme, E., & Affeldt, P., *Market definition in two-sided markets: Theory and practice*, Journal of Competition Law & Economics, 10(2), 293-339, 2014

Imai, M., *Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, Langen Müller/Herbig, 1992

Kraus, G., Becker-Kolle, C., Fischer, T., *Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden*. 2. Auflage. Cornelsen Verlag, Berlin 2006, ISBN 3-589-23635-3.

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (Eds.), *Das Design Thinking Playbook: mit traditionellewn, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren*. Vahlen, 2018

MITSloan School of Management, *Considering a platform strategy? The time to move is now*, 04.08.2021, <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/considering-a-platform-strategy-time-to-move-now>

Netzökonom - Dr. Holger Schmidt, *Plattform-Ökonomie*, 2021 <https://www.netzoekonom.de/plattform-oekonomie/>

Handelsblatt, *Die Aktuelle Entwicklung der weltweiten Top100 Plattformen*, 05.08.2021, <https://veranstaltungen.handelsblatt.com/plattform-oekonomie/2021/08/05/die-aktuelle-entwicklung-der-weltweiten-top100-plattformen/>

Horizont.net, *Otto steigert Online-Umsatz im Corona-Jahr um mehr als 20 Prozent*, 27.01.2021, <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/bilanz-otto-steigert-online-umsatz-im-corona-jahr-um-mehr-als-20-prozent-188810>

Schwaber, K., *Agile project management with Scrum*, Microsoft press, 2004

Scrum.org, *What ist Scrum?*, 2021, <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum/>

Snowden, D. J., & Boone, M. E., *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review, 85(11), 69–76, 2007

Stacey RD., *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, 2002.

Statista, *Number of monthly active WeChat users from 2nd quarter 2011 to 2nd quarter 2021*, 2021, <https://www.statista.com/statistics/255778/number-of-active-wechat-messenger-accounts/>

Tencent, *Connecting Ecosystems*, 2021, <https://www.tencent.com/en-us/business.html>

The original platform fund, Amazon sales grow by only 27 percent, 06.08.2021, <https://www.theoriginalplatformfund.com/blog/amazon-sales-grow-by-only-27-percent>

Wang Zheng - CGTN, What is WeChat and what can it do?, 09.08.2020, <https://newseu.cgtn.com/news/2020-08-09/What-is-WeChat-and-what-can-it-do--SNepY1rgNG/index.html>

Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., & Carpenter, D. S. *The machine that changed the world:[based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million-dollar 5-year study on the future of the automobile]*. Rawson Associates, 1991

Womack, J. P., & Jones, D. T. *Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation*. Journal of the Operational Research Society, 48(11), 1148-1148, 1997

Zimmerman, B., *Ralph Stacey's Agreement & Certainty Matrix*, Schulich School of Business, York University, Toronto, Canada, 2001

IMPRESSUM

Pawlik Digital AG | Hamburger Allee 26-28 | 60486 Frankfurt am Main | Tel: +49 (0)69 7191 309 – 0 | Fax: +49 (0)69 7191 309 – 30
E-Mail: info@pawlik-digital.com | Internet: www.pawlik-digital.com | Gesetzlicher Vertretungsberechtigter: Vorstand: Stefan Roßbach, Thomas Deibert, Layla Dolfen Aufsichtsrat: Joachim Pawlik (Vorsitzender), Marc Kulemann, Dr. Ralf Friedrichs | Sitz der Gesellschaft ist Frankfurt am Main | Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 99000
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Rundfunkstaatsvertrag: Pawlik Digital AG | Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.