Digitale Plattformen und Organisations-entwicklung

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 effizi-

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 maintenace) 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 problematischer, 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».

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

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)