

# Handelsblatt

**Handelsblatt Jahrestagung**

## Strategiemeeting

# Lebensversicherungswirtschaft

**28. und 29. August 2019 in Köln**

Unverbindliche  
Platzreservierung

## Plattformen und Ökosysteme als Chance zur Befähigung – Vier Schritte zur Plattform Organisation

**Prof. Dr. Markus Warg,**

Leiter des Instituts für Service Design, Hamburg, [www.ifsd.hamburg](http://www.ifsd.hamburg)

Vorsitzender des Verwaltungsrats der SDA SE Open Industry Solutions, Hamburg, [www.sda.se](http://www.sda.se)

Der Erfolg von Netflix, Car2Go und Spotify zeigt, was Kunden wollen: individualisierten Gebrauchsnutzen und diesen einfach, schnell, transparent und ihrer jeweiligen Situation entsprechend. Nur in den seltensten Fällen möchte der Kunde wirklich ein Produkt wie z.B. die DVD, ein Auto oder die CD besitzen; vielmehr will er seinem individuellen Kontext entsprechend Unterhaltung konsumieren, sich fortbewegen und Musik hören.

Service als dominierende Perspektive auf die Wertschöpfung ist nicht neu, erfährt aber mit der Service-dominierten Logik (SDL) eine konsistente theoretische Fundierung. Dabei wird ein Paradigmenwechsel von einer produkt-dominierten und auf Besitz ausgerichteten Wertschöpfung (exchange value) hin zu einer service-dominierten, auf Gebrauchsnutzen ausgerichteten Wertschöpfung (value in use) beschrieben (Vargo and Lusch 2004).

Das Produkt – bspw. die physische DVD – tritt in den Hintergrund, den Produkthanbietern droht die Gefahr der „Commodity Trap“, d.h. der Wert des Produktes reduziert sich tendenziell auf den Wert der enthaltenen Rohstoffe.

Netflix hat den Weg aus dieser „Commodity Trap“ gefunden. Mit den Möglichkeiten, Filme unabhängig von Ort und Zeit zu streamen, aus der Interaktion und dem Nutzerverhalten generierten individuellen Filmempfehlungen und der Einbindung von sehr vielen Filmangeboten, hat Netflix den Fokus auf den Gebrauchsnutzen für die Kunden gelegt und sich vom DVD-Verleih zur Plattformgesellschaft entwickelt. Nachfolgend wird die Funktionsweise von Plattformen und Ökosystemen am Beispiel Netflix erläutert.

## Plattformen und Ökosysteme

Der Wert von Plattformen für Organisationen liegt in der Befähigung. Plattformen verbinden Akteure und integrieren Ressourcen, bei deren Gebrauch Nutzen generiert wird (Zolnowski and Warg 2018). Netflix verbindet auf diese Weise Kunden (Abonnenten), Content-Anbieter, Technologieanbieter, Regisseure u.a. Akteure. Integrierte technische Fähigkeiten ermöglichen bei ihrer Anwendung bspw. das Streamen von Filmen jederzeit, an jedem Ort und auf einer Vielzahl von Geräten. Dieser Gebrauchsnutzen erklärt, warum mehr als 130 Millionen Menschen Netflix nutzen und viele von ihnen keinen Fernseher besitzen.

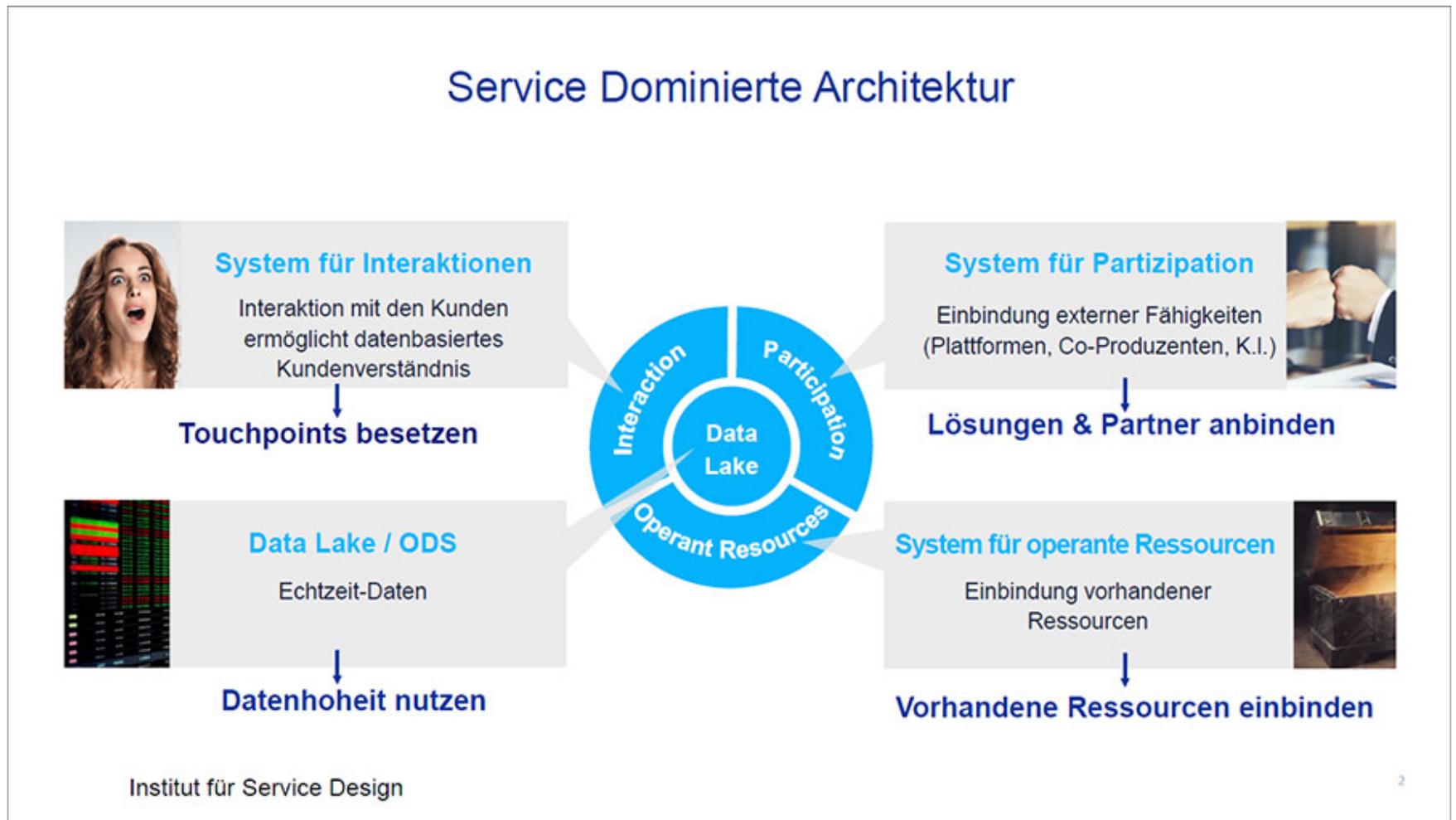


Ökosysteme entstehen durch die kontextbezogene Integration von Ressourcen; sie ermöglichen die dynamische Befähigung (Vargo and Lusch 2018). Netflix bspw. bindet dem Nutzerverhalten entsprechend Regisseure und Content an und baut dynamisch die Ressourcen auf und aus, die benötigt werden.

Für den Transformationsprozess von der Produkt- zur Servicedominanz und die Etablierung neuer Geschäftsmodelle benötigen tradierte Organisationen jedoch nicht nur modernste Plattformtechnologien, son-

dern auch eine Gestaltungslogik bzw. ein Zielbild.

Die als Plattform implementierte Service Dominierte Architektur schafft genau dies, indem sie die Kernelemente der Service-dominierten Logik auf eine Architektur überträgt. Drei Service-Systeme und ein Data Lake ermöglichen Echtzeit-Interaktion, die Anbindung externer Fähigkeiten, die Einbindung vorhandener Fähigkeiten und den Aufbau von datenbasiertem Kundenverständnis.



## Vier Schritte zur Plattform Organisation

Die Herausforderung tradierter Unternehmen besteht darin, einen Weg zu finden, der es ihnen ermöglicht, die Chancen von Plattformen und Ökosystemen zu nutzen, um nutzenorientiert, offen, schnell und agil zu werden, ohne die Stabilität des laufenden Betriebes zu gefährden.

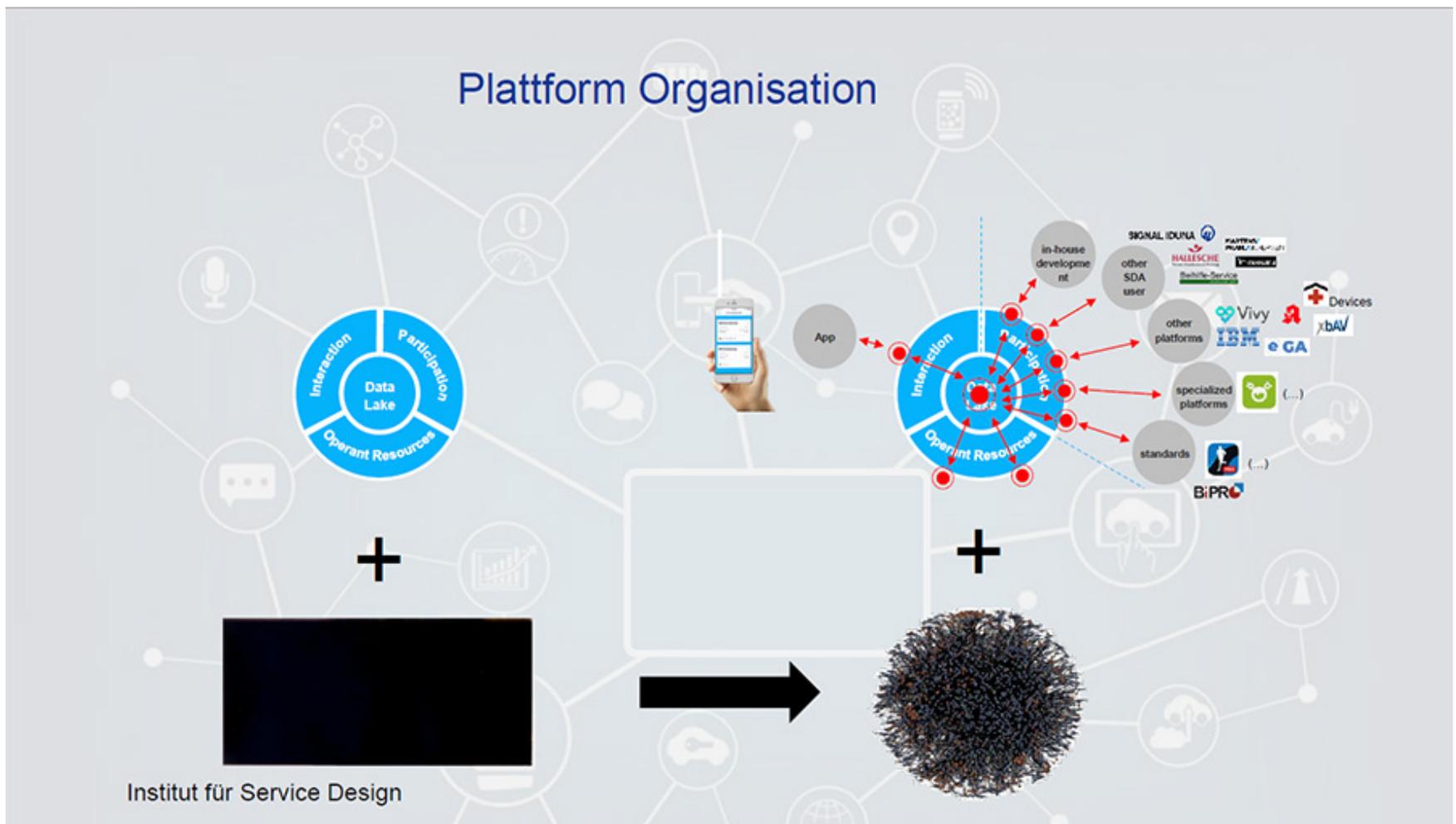
Hierfür scheint die Plattform Organisation mit geeigneter Architektur ideal. So schafft ein Unternehmen eine tragfähige Verbindung der bisherigen Organisation mit einer innovativen Plattform. Wie in der folgenden Grafik dargestellt, ermöglicht eine Plattform Organisation sowohl die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes bei gleichzeitiger Modularisierung und SoA-fizierung monolithischer Strukturen, als auch die schnelle Implementierung kundenzentrierter Lösungen und den Aufbau individueller Ökosysteme.

Für die Etablierung von Plattform Organisationen bedarf es vier Schritte:

1. Management und MitarbeiterInnen müssen den Paradigmenwechsel von der Produktdominanz zur Service-dominierten Logik und Servicedominanz verstehen und leben.
2. Die Service Dominierte Architektur ist als Zielarchitektur für kundenzentrierte Abläufe zu definieren und als Plattform zu implementieren. Sie dient dazu, alle Ressourcen, die für den Gebrauchsnutzen

der Kunden relevant sind, wiederverwendbar abzubilden. Übergeordnetes Ziel ist es, eine hohe Ressourcen- und Servicedichte zu erzeugen, die als Grundlage für neue innovative Geschäftsmodelle und Lösungen dient.

3. Die Kultur der Organisation ist von einer Hierarchie- und Silo-Denke zu einem kooperativen Ansatz mit Fokus auf Teams und Agilität zu entwickeln. Dies sollte idealerweise im Rahmen von Projekten erfolgen.
4. Die bestehende Organisation ist mit der Plattform zur Plattform Organisation zu verbinden. Auf diese Weise werden die Fähigkeiten der Plattform mit den Stärken der bestehenden Organisation kombiniert.



Diese Befähigung ermöglicht die Gestaltung von plattformgetriebenen Lösungen und neuen digitalen Geschäftsmodellen, die auch die Stärken (Wissen, Daten, Prozesse) der bestehenden Organisation für das Serviceerlebnis der Kunden nutzen.

#### Service-Informationen:

Alle Fragen rund um die Veranstaltung und zu Ihrer Anmeldung beantworten wir Ihnen gerne unter **Tel.:**

**+49(0)211.88743-3343 (Metete Ardic)**

» [Hotel und Anfahrt](#)

» [Kontakt](#)

» [Frequently asked questions](#)

---