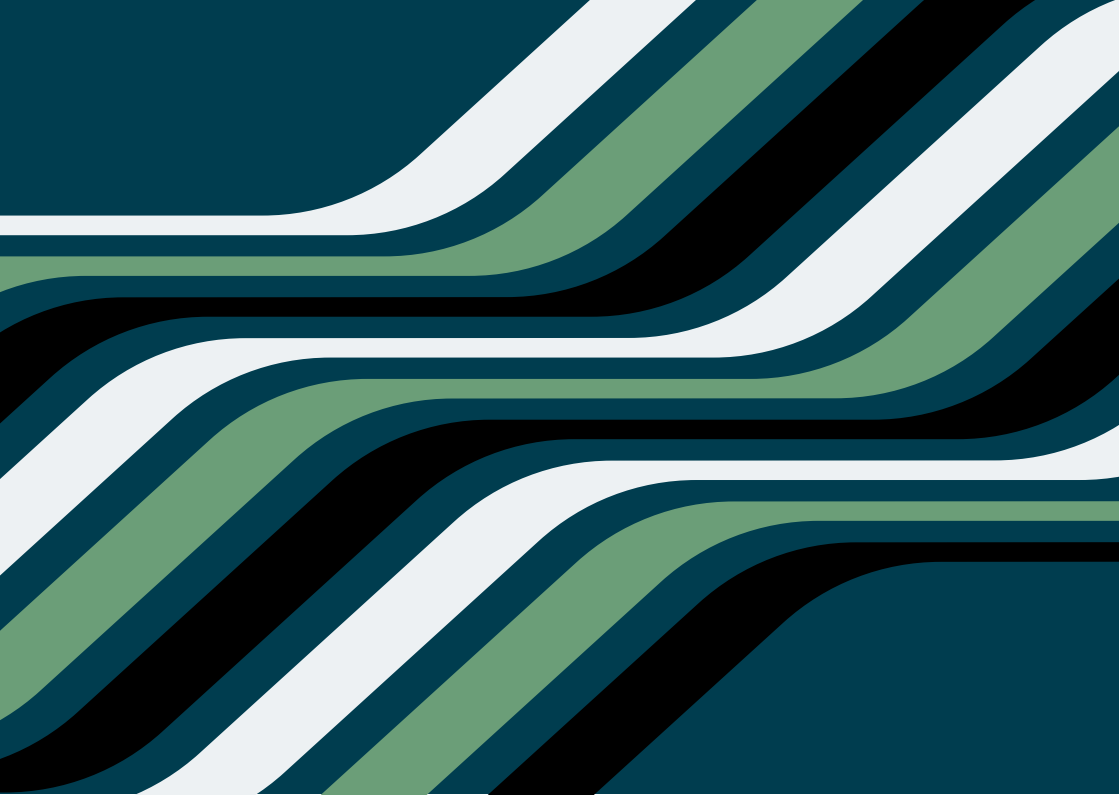


Der Unternehmens-leitfaden zu Platform Thinking

Was Plattformen für Ihr Unternehmen leisten können

thoughtworks

Einführung 3

Was ist eine digitale Plattform? 5

Warum brauchen Sie Platform Thinking? 8

Wie kann Ihnen Platform Thinking helfen? 12

Die fünf Grundsätze für den Erfolg von Plattformen 15

Ergebnisse erzielen 22

Plattformen sind der Weg, nicht das Ziel 24

Plattformen und das moderne digitale Unternehmen 29

Planen Sie Ihren Weg zum plattformgestützten Erfolg 31

Einführung

Im Artikel **The Art of Platform Thinking** von 2017 heben die Autoren die Stärke, das Potenzial und den geschäftlichen Wert des Platform Thinking hervor. Einfach ausgedrückt: Platform Thinking ist nichts anderes als Product Thinking, angewandt auf digitale Plattformen. Es stellt den Plattformkunden (ob intern oder extern) bei der Planung Ihrer Entwicklungsprojekte in den Mittelpunkt Ihrer Entscheidungsfindung.

Platform Thinking, wie wir es heute kennen, war 2017 ein noch relativ neues Konzept. Seitdem hat es sich auf breiter Ebene durchgesetzt, die Verfahren haben sich weiterentwickelt. Dazu haben eine Handvoll globaler Super-Apps, Produkte und Marken gezeigt, wie wertvoll plattformbasierter Ansätze und Bereitstellungsmodelle sein können.

Amazon, Uber, Netflix, Alibaba, Spotify. Sie alle repräsentieren plattformgestützte Unternehmen, die in unglaublich kurzer Zeit beispiellose Erfolge erzielt und ihre Unternehmen zu gewaltiger Größe ausgebaut haben.

Solche Erfolgsgeschichten haben digitalen Plattformen viel Aufmerksamkeit verschafft und zu ihrer Akzeptanz beigetragen. Unternehmen sind bestrebt, sich ähnliche Fähigkeiten zunutze zu machen, die gleichen flexiblen und skalierbaren Grundlagen für ihr Wachstum zu legen und in die Fußstapfen dieser Vorbilder zu treten. Praktisch gesehen müssen die meisten Organisationen überhaupt nicht die Größe dieser Spitzenunternehmen erreichen, um mit ihren digitalen Plattformen signifikante Wertschöpfung zu generieren.

Unabhängig von der Unternehmensgröße verfügen digitale Plattformen über das Potenzial, Ihnen bei der Bewältigung einiger der größten betrieblichen und technologischen Herausforderungen zu helfen — und gleichzeitig Innovation und Wachstum zu fördern. Platform Thinking eröffnet neue Möglichkeiten für Unternehmen, die schnell skalieren und wachsen wollen. Gleichzeitig bietet es einen flexiblen Zugang zu gemeinsam genutzten Diensten und geschäftskritischen Funktionen, die Unternehmen dabei helfen, Innovationen zu schaffen und strategische Weichenstellungen schnell vorzunehmen.

Aber auf jede Erfolgsgeschichte kommen abschreckende Beispiele: Unternehmen haben versucht, das auf der Oberfläche sichtbare (den Plattformaufbau) zu kopieren, ohne zunächst die Ursprünge nachzuvollziehen, auf denen der Erfolg der Plattform (Platform Thinking) beruht.

Platform Thinking bringt Vorteile mit sich, gleicht aber auch einer Reise. Auf dem Weg zum Erfolg müssen Unternehmen die richtigen Fragen stellen und ihre klar definierten Ziele dabei im Blick behalten. Von diesem Punkt aus können sie die richtigen Veränderungen ihrer Denkweise, Technologie und Prozesse vornehmen. So können sie gewährleisten, dass ihre Plattform letztendlich alle Erwartungen erfüllt und dem Unternehmen hilft, seine selbst gesteckten Ziele zu erreichen.

In diesem Guide beleuchten wir die gängigsten geschäftlichen Herausforderungen, die Sie mithilfe von Plattformen und Platform Thinking lösen können. Wir gehen darauf ein, was Plattformen für Sie tun können. Dazu erläutern wir die fünf Grundsätze für den Erfolg von Plattformen, mit denen Sie ihren Wert und ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

Was ist eine digitale Plattform?

Der Begriff „Plattform“ ist mehrdeutig. Sprechen drei Menschen in einem Raum über Plattformen, werden mit diesem Wort fünf verschiedene Bedeutungen verbunden. Viele Unternehmen wissen nicht, welche Art von Plattform sie wirklich brauchen. Legen wir daher zunächst fest, was wir mit diesem Begriff meinen:

- **Plattformen** sind technologische Grundpfeiler, die einUnternehmen in die Lage versetzen, Mehrwert für Mitarbeitende und Kund:innen zu schaffen. In der Praxis kann eine Plattform aus einer Reihe von Anwendungen bestehen, eine Basis für ein Geschäftsmodell bilden, auf der entwickelt werden kann oder aus einer digitalen Grundlage bestehen, die unkompliziert Zugang zu geschäftlichen und technischen Fähigkeiten bietet.

- **Platform Thinking** charakterisiert die organisatorische und operative Entwicklung, die erforderlich ist, um sowohl Plattformen erfolgreich zu realisieren als auch maximalen Wert aus ihnen zu schöpfen. Der Grundgedanke, der dahinter steht: Assets und Fähigkeiten so einfach wie möglich zugänglich zu machen, sie weiterzuentwickeln, mit ihnen zu experimentieren und all das in Mehrwert für Kund:innen umzuwandeln.

Diese beiden Aspekte sind untrennbar miteinander verbunden. Kommt es zu einer getrennten Umsetzung — in der Regel wird eine Plattform umgesetzt, ohne Platform Thinking anzuwenden — führt dies zu einer nicht realisierten Investitionsrendite.

Wir verwenden den Begriff “digitale Plattformstrategie”, um die Kombination aus einer digitalen Plattform und Platform Thinking zu definieren.

Bei Thoughtworks sprechen wir **rund um den Aufbau von Plattformen** grob über drei Arten, die jeweils unterschiedliche organisatorische Anforderungen erfüllen können:

Auf Entwickler:innen ausgerichtete Infrastrukturplattformen

Plattformen für Business Capabilities

Plattform-Geschäftsmodelle

- **Auf Entwickler:innen ausgerichtete Infrastrukturplattformen,** die den Weg zur Produktion ebnen, die technische Qualität erhöhen, die Markteinführungszeit verkürzen und dank eines gemeinsam validierten Ansatzes für Sicherheit und Compliance mögliche Risiken minimieren.

- **Plattformen für Business Capabilities,** beschleunigen die Entwicklung neuer Produkte, indem sie eine Reihe von Application Programming Interfaces (APIs) bereitstellen, die vorhandene Unternehmensfähigkeiten erfassen. Diese Plattformen machen es einfacher, Fähigkeiten zur Entwicklung neuer Produkte als Reaktion auf Kundenanforderungen zu mobilisieren und zu kombinieren. Sie unterstützen Unternehmen dabei, schnell positive Ergebnisse bei Kundenbindung und -zufriedenheit zu erzielen und so letztendlich Umsätze zu generieren.

- **Plattform-Geschäftsmodelle,** bei denen ein Unternehmen Wert schöpft, indem es die Interaktionen zwischen Verbraucher:innen, Peers und Serviceprovidern erleichtert. Alle Teilnehmenden profitieren dabei von einem “Flywheel Effekt”, sobald die Plattform wächst und ausgebaut wird.

„Bei Plattformprojekten sind die ersten Fragen, die wir stellen, oft die wichtigsten. Sie helfen uns, zu verstehen, was das Unternehmen eigentlich erreichen möchte. Das ist entscheidend, um die richtige Plattform zu entwickeln und sicherzustellen, dass wir die Organisation und das Denken des Unternehmens auf die richtige Weise weiterentwickeln.”

Shodhan Sheth, Enterprise Modernization, Platforms and Cloud Lead, Thoughtworks UK

Warum brauchen Sie Platform Thinking?

Schauen wir uns ein typisches Unternehmen an, das einen Platform Thinking-Ansatz für den Aufbau seiner Plattform in Betracht ziehen sollte. Nachdem mehr als eine Generation lang die Vertriebsstrategie „Schnell handeln und Marktanteile gewinnen“ im Vordergrund stand, ist das Tech-Portfolio breiter aufgestellt und kommt zudem spezialisierter daher — mit einer Vielzahl gleichartiger Anwendungen, die schnell zur Marktreife gebracht werden, um kurzfristige Anforderungen zu bedienen.

Ihre produktbezogenen und technischen Abteilungen können die kombinierten Gemeinkosten, die sich aus den steigenden technischen Schulden und der kontinuierlichen Produktentwicklung ergeben, nur mit Mühe bewältigen. Dazu kommt eine Kombination aus einigen der folgenden häufigen Fehlern, die das Modernisierungstempo verlangsamen, wenn Unternehmen skalieren:

- **Architektonische Verflechtungen**
  Implementiert ein Unternehmen im Laufe der Jahre zahlreiche Systeme und Lösungen und integriert nachmehreren Übernahmen viele weitere, entsteht im Unternehmen eine überaus komplexe Architektur. Diese Verflechtung architektonischer Elemente schränkt die Interoperabilität ein, hemmt Innovationen und schafft Monolithen, deren Betrieb immer mehr Geld verschlingt. Diskussionen rund um das Thema Investitionen zur Behebung dieses Problems enden häufig mit Verzögerungen — „beim nächsten Mal“ oder „im nächsten Geschäftsjahr“.

- **Innovationsschulden**
  Wird ein breites Spektrum an Innovationsprojekten untersucht und verfolgt, wird nicht jedes davon positive Ergebnisse

liefern und eindeutige Wertnachweise erbringen. Das Unternehmen hat sich über die Jahre hinweg intensiv um Innovationen bemüht und ist mit mehreren Programmen und Implementierungen beschäftigt, die zu lange liefen, nicht den gewünschten ROI erbrachten und die Infrastruktur und den IT Bestand weiter verkompliziert haben.

- **Falsch ausgerichtete Struktur im Bereich Talente und Organisation**
  Talente und Strukturen eines Unternehmens müssen gut aufeinander (richtige Mitarbeiter:innen in den richtigen Teams) sowie auf die digitale Strategie abgestimmt sein. Nach einer Vielzahl von Fusionen und Akquisitionen leidet ein Unternehmen eventuell unter einer Fehlausrichtung dieser beiden Faktoren. Die Übernahme von kleinen Unternehmen mit Spitzentechnologien zur Stärkung der technischen Fähigkeiten drängt deren Teams im größeren Unternehmen in die letzte Reihe. Sie müssen im schlimmsten Fall eine langsamere, bürokratischere Arbeitsweise übernehmen, die über eine bloße Anpassung an die Unternehmenskultur kaum Sinn ergibt.

- **Fehlender kultureller Wandel**
  Selbst die leistungsstärksten Technologien können den Wandel nicht alleine vorantreiben. Um einen Mehrwert für das Business zu generieren, muss der digitale Wandel durch einen kulturellen Wandel unterstützt werden. Dieser stellt sicher, dass Mitarbeiter:innen in der Lage sind, ihre Fähigkeiten bei der Arbeit optimal zu nutzen.

- **Transformationsmüdigkeit**
  Teams im gesamten Unternehmen haben nach einer Reihe signifikanter digitaler und organisatorischer Veränderungen

eine Art Transformationsmüdigkeit entwickelt. Sie macht es schwieriger, die notwendige Akzeptanz und Zustimmung für eine erfolgreiche digitale Transformation zu sichern.

- **Langsame Markteinführung**
  Behäbige Prozesse und komplexe Architekturen spielen zusammen und behindern eine schnelle Markteinführung. Das Unternehmen hat Schwierigkeiten, neue Software und Dienste so schnell wie eigentlich geplant auf den Markt zu bringen. Die mangelnde Geschwindigkeit macht sich in allen Bereichen bemerkbar — von der Festlegung von Unternehmensprioritäten über die Budgetierung bis hin zu Entscheidungen über Geschäftsszenarien und die Produktentwicklung, wo Entwicklungsteams stark von Mitarbeiter:innen außerhalb ihrer Domain abhängen, um Features marktreif fertigzustellen.

- **Unfähigkeit, sich auf Störfaktoren und Marktveränderungen einzustellen**
  Eine langsame Markteinführung schränkt neben komplexen und unflexiblen technologischen Grundlagen wiederum die Agilität des Unternehmens ein. Sobald neue Störfaktoren und Black-Swan-Ereignisse auftreten, ist das Unternehmen nicht in der Lage, darauf schnell zu reagieren.

- **Langsame Übernahme neuer Technologien und zeitgemäßer Techniken**
  Unternehmen sind aus demselben Grund nicht in der Lage, schnell auf neue Chancen zu reagieren. Selbst wenn sie sich der neuen Technologien und Techniken, von denen ihr Geschäft profitieren könnte, bewusst sind, können sie sie nicht schnell genug übernehmen und anwenden, um daraus den maximalen Wettbewerbsvorteil zu ziehen.

Das Unternehmen steht infolgedessen an einem Wendepunkt. Eine wichtige Entscheidung muss her. Es ist wahrscheinlich, dass es den schnellen Aufbau seiner Kundenbasis und sein Marktwachstum durch Übernahmen von Wettbewerbern verdoppeln könnte. Um an Geschwindigkeit zuzulegen und auf lange Sicht erfolgreich zu sein, sollte es im Punkto Technologiebestand langfristig „denken".

In solchen Situationen ist für Unternehmen der Aufbau einer Plattform eine ganz natürliche Wahl. Findet parallel zur Plattform, die entwickelt wird, kein Umdenken hin zum Platform Thinking — also zu einer digitalen Plattformstrategie — statt, können sie ungewollt in den Aufbau eines neuen Monolithen abgleiten, der einfach nur ihre technischen Schulden weiter wachsen lässt.

Wie kann Ihnen Platform Thinking helfen?

Es gibt einen Grund, warum sich Plattformen in den letzten Jahren so weit verbreitet haben und so häufig diskutiert wurden. Digitale Plattformen, die Platform Thinking integrieren und unterstützen, halten eine kaum zu übertreffende Position. Sie helfen Unternehmen dabei, eine Vielzahl ihrer größten digitalen Herausforderungen zu bewältigen und einige ihrer ambitioniertesten strategischen Ziele zu erreichen.

Digitale Plattformstrategien, die Platform Thinking und Plattformentwicklung kombinieren, unterstützen Unternehmen dabei, ihre technologischen Schulden strategisch anzugehen. Darüber hinaus lassen sich mit ihrer Hilfe die Schwachstellen beheben, welche die Produktentwicklung und -bereitstellung verlangsamen. So entsteht ein flexibleres Fundament für langfristiges Wachstum.

Die Kombination aus den von Ihnen entwickelten digitalen Plattformen — **auf Entwickler:innen ausgerichtete Infrastruktur, Plattformen für Business Capabilities** oder **Geschäftsmodelle** — und was Sie damit tun, richtet sich nach den Bedürfnissen Ihres Unternehmens. Eine optimal geplante und durchgeführte digitale Plattformstrategie, die Ihre Geschäftsstrategie unterstützt und die Platform Thinking in den Mittelpunkt stellt, kann Ihnen nachhaltig bei folgenden Punkten helfen:

- **die Bereitstellung zu beschleunigen,** indem sie Entwickler:innen Zugang zu kritischen Business Capabilities bietet und Ansätze für eine rasche Entwicklung unterstützt.

- **Skritische Business Capabilities über das gesamte Unternehmen hinweg gemeinsam zu nutzen.** Teams müssen

nicht mehr eigene vergleichbare Fähigkeiten aufbauen. Das senkt Kosten und optimiert den Aufwand. Nacharbeiten und Duplikate entfallen.

- **Experimente zu ermöglichen** und Silos aufzubrechen. So wird sichergestellt, dass Teams ganz einfach auf Daten, Dienste und Ressourcen zugreifen können, die für Innovationen gebraucht werden.

- **das Ökosystem zu fördern** und neue Einnahmequellen zu generieren. Dadurch werden die Türen zu funktions- und organisationsübergreifender Kollaboration geöffnet. Dies ermöglicht die Chance, Teil ganzer Ökosysteme zu werden (z.B. gemeinsame Marktplätze).

- **mühelos zu skalieren.** Erweitern und replizieren Sie Fähigkeiten und Services schnell, wenn sich Ihre Anforderungen und die Umgebung um Sie herum ändern.

Es stellt sich also die Frage: Wenn Plattformen und Platform Thinking Unternehmen schneller, schlanker, agiler machen und auf Veränderungen schneller reagieren lassen, gleichzeitig Kosten senken und kontinuierliche Innovationen und schnelle Bereitstellung neuer Produkte ermöglichen, warum profitieren nicht alle von diesen Vorteilen?

„Plattformen und Platform Thinking sind keine Allheilmittel. Sie sind Kanäle und Katalysatoren für Ihre strategischen Ziele. Damit Sie ihr volles Potenzial ausschöpfen und ihren vollen Wert erfassen können, müssen Sie mit Blick auf Ihre ganz individuellen Ziele entwickelt und aufgebaut werden."

Rachel Laycock, Global Managing Director, Enterprise Modernization, Platforms and Cloud, Thoughtworks US

Die fünf Grundsätze für den Erfolg von Plattformen

Der potenzielle Wert des Platform Thinking neben dem Aufbau von Plattformen ist unbestreitbar. Sie brauchen zur Realisierung dieses Werts allerdings eine Strategie mit einer Perspektive, die über die Entwicklung der Plattform hinausgeht. Eine Strategie, die Ihr gesamtes Unternehmen bei seiner Weiterentwicklung unterstützt. So können Sie den größtmöglichen Nutzen aus den Plattformen ziehen, die Sie entwickeln möchten.

Wir verraten die fünf Grundsätze, die für den Erfolg auf dem Weg zur Plattform entscheidend sind:

Grundsatz Nr. 1:
Eine klare Vision und klare Werthypothesen

Grundsatz Nr. 2:
Eine stimmige digitale Plattformstrategie

Grundsatz Nr. 3:
Product Thinking

Grundsatz Nr. 4:
Neue Arbeitsweisen und Teamstrukturen

Grundsatz Nr. 5:
Sorgsames Change Management

Grundsatz Nr. 1: Eine klare Vision und klare Werthypothesen

Unternehmen benötigen zu Beginn ihrer Plattform-Reise eine klare Vision, was genau sie mit ihrer Plattform erreichen möchten. Denn sowohl die Definition als auch das Potenzial von Plattformen sind so breit gefächert, dass diese Vision zur spezifischen Ausrichtung für jede Entscheidung im gesamten Prozess unerlässlich ist.

Formulieren Sie die Ziele eher vage — wie zum Beispiel 'ein neues Plattform-Unternehmen zu werden' — verringern sich die Chancen, diese Ziele zu erreichen. Sind die Ziele allerdings gut definiert und eindeutig mit den geschäftlichen Zielen und dem Wert verknüpft, den das gesamte Unternehmen für die Realisierung aufwendet, ist es sehr wahrscheinlich, dass die Plattformpläne auf Kurs bleiben und bereitstellen, was sich das Unternehmen wünscht.

Eine klare Vision für Ihre Plattform zu definieren, hilft Ihnen nicht nur dabei, Ihre Transformation zu planen und deren Geltungsbereich abzustecken. Sie trägt auch dazu bei, Ihre eigenen Erfolgsmetriken zu definieren, die dann leichter zu kontrollieren sind. Die konkrete Definition der Herausforderungen und Schwachstellen, die Sie mit Ihren Plattformen und Platform Thinking lösen wollen, lässt Sie beurteilen, ob Ihre Pläne den gewünschten Nutzen stiften.

Die Erstellung einer **Scorecard für die Unternehmens-modernisierung**, die die Kennzahlen für Unternehmen, Kund:innen, Talente und Technologien berücksichtigt, ist ein einfacher Schritt, durch den Sie den Erfolg Ihrer Bemühungen in allen Aspekten Ihrer Vision leicht verfolgen können.

Eine Scorecard für die Unternehmensmodernisierung

Geschäftliche Kennzahlen

- Kürzere Markteinführungszeit für neue Produkte
- Höhere Geschwindigkeit und Kapazität zur Schaffung von innovativen Produkten und Dienstleistungen
- Höhere Umsätze
- Bessere Daten, Erkenntnisse oder Geschäftsinformationen
- Kurzfristige Kosteneinsparungen
- Langfristige Kosteneinsparungen

Kundenorientierte Kennzahlen

- Verbesserte Kundenerfahrung und verbesserter Self-Service
- Verbesserte Kundenbindung
- Gesteigerte Neukundenakquise

Mitarbeiterkennzahlen

- Gesteigerte Automatisierung und Produktivität von Mitarbeiter:innen
- Bessere Mitarbeiterrekrutierung und -bindung

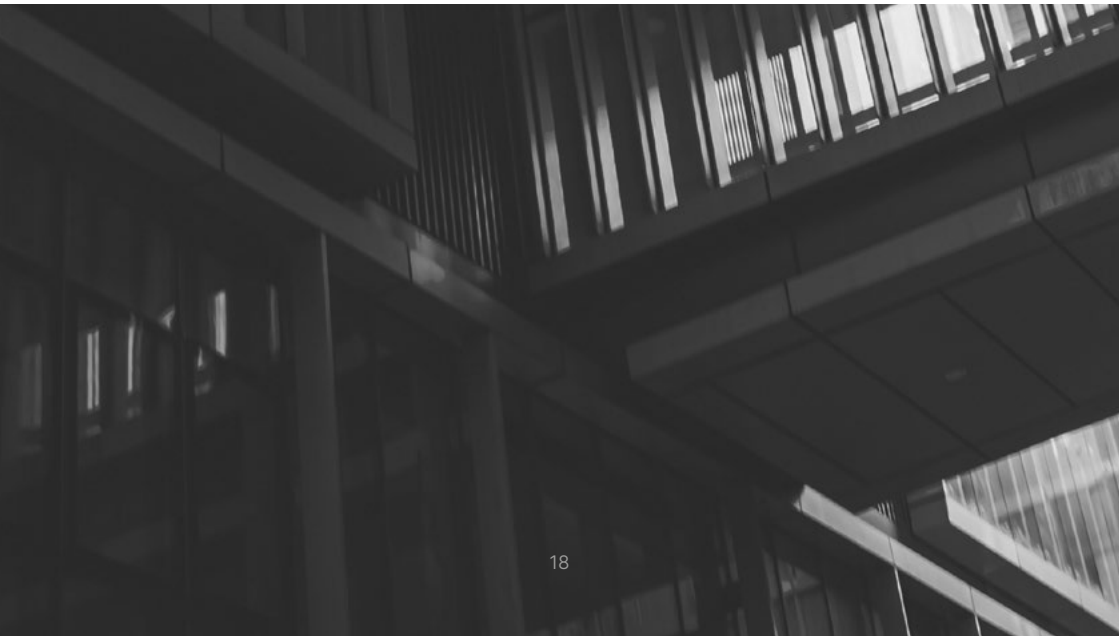
Technologische Kennzahlen

- Höhere IT-Flexibilität und Fähigkeit, auf geschäftliche Anforderungen zu reagieren
- Verbesserte Wiederverwendbarkeit von technologischen Komponenten oder Unternehmensleistungen
- Bessere Sicherheit und Infrastruktur – Betriebszeit und durchschnittliche MTTR
- Geringere technische Verpflichtungen für laufende Anwendungen und geringerer Prozentsatz an Ausfällen durch Änderungen
- Entkopplung von monolithischen Anwendungen; individuelle Team-Releases und höhere Bereitstellungsfrequenz

Grundsatz Nr. 2: Eine stimmige digitale Plattformstrategie

Wie bereits erwähnt, erfordert der Erfolg einer Plattform sehr viel mehr als nur Technologie. Technologie ist dennoch nach wie vor ein wichtiger Teil des Gesamtbilds. Ihre digitale Plattformstrategie — d.h., was Sie entwickeln möchten, wie Sie es entwickeln und wie es entsprechend der weiteren Entwicklung Ihrer Anforderungen und Fähigkeiten gepflegt und erweitert werden soll — ist entscheidend für Ihren Erfolg.

Die Plattformstrategie ist eine Disziplin für sich — mit vielen Faktoren und Dimensionen, die Sie sorgfältig betrachten müssen. In die Definition dieses Bereichs haben wir bei Thoughtworks viel Zeit und Aufwand investiert — und eine Reihe von **Templates** und **Frameworks** ausgearbeitet. Sie helfen Ihnen bei der Entwicklung und Umsetzung Ihrer eigenen Strategie.



Grundsatz Nr. 3: Product Thinking

Wie wir zu Beginn des Guides bereits festgestellt haben, ist Platform Thinking ein auf Plattformen angewandtes Product Thinking. Daher liegt es nahe, dass Platform- und Product Thinking Hand in Hand gehen. Product Thinking führt dazu, dass Teams nach immer neuen Möglichkeiten suchen, einen Mehrwert für Kund:innen zu schaffen, Produkte zu verbessern, auf sich verändernde Bedingungen schnell zu reagieren und neue Produkte zeitnah zum Leben zu erwecken. Plattformen bieten ihnen die technologische Grundlage dazu.

Mit einer etablierten Plattform können Teams Product Thinking auf mehrere Ebenen anwenden. Die Plattform sollte ihnen Experimente mit Produkten ermöglichen sowie eine Kultur kontinuierlicher Innovation und Bereitstellung schaffen, die wiederum Mehrwert für das Unternehmen generiert. Wenn Teams neben Product Thinking nicht auch Platform Thinking einbeziehen, wird sich ein Großteil der potenziellen Wertschöpfung für die Kund:innen sowie für das Produkt nicht realisieren lassen.

Plattformen nicht als Produkte zu behandeln, führt in der Regel zu einer schlechten Akzeptanz innerhalb des Unternehmens, überladenen Interfaces und Plattformen, die letztendlich ihr Ziel verfehlen. Denken Sie daran: Nicht die Plattform selbst, sondern deren Akzeptanz ist das Ziel.

Ein auf Plattformen angewandtes Product Thinking (Platform Thinking) führt zu Plattformen, die selbst als Produkt behandelt werden. Dank der regelmäßigen Bewertung, wie gut Plattformen den Kund:innen dienen, können Unternehmen sie kontinuierlich weiterentwickeln. Ganz genau so, wie sie es mit allen anderen angebotenen Produkten tun würden.

Grundsatz Nr. 4: Neue Arbeitsweisen und Teamstrukturen

Plattformen und Platform Thinking können die Arbeitsweise Ihres Unternehmens verändern — von den Bereitstellungsprozessen bis hin zu Ihren Geschäftsmodellen. Aber wenn Sie solche Veränderungen wollen, müssen Sie sie fördern.

Plattformen sorgen in manchen Fällen für neue Betriebsmodelle und verändern grundlegend die Art und Weise, wie Geschäfts-, Produkt- und Technologiestrategien auf die Wertschöpfung ausgerichtet sind. Organisatorische Strukturen müssen sich in diesem Fall weiterentwickeln, um die Plattform zu unterstützen. Teams müssen möglicherweise neu organisiert, neue Domains geschaffen und Workflows rund um die Plattform entwickelt werden, damit die Plattform von allen Beteiligten vollständig genutzt werden kann.

Unternehmen unterschätzen oft das volle Ausmaß der erforderlichen Veränderung. So geistert beispielsweise die Vorstellung herum, zur Anpassung an die Plattform reiche es aus, dass nur das Softwareentwicklungsteam agile Praktiken und Arbeitsweisen übernimmt. In Wirklichkeit müssen diese Praktiken jedoch von einer Vielzahl von Teams im gesamten Unternehmen übernommen werden. Platform Thinking und agile Praktiken sind gut aufeinander abgestimmt und der Versuch, alte Arbeitsweisen auf eine neue digitale Grundlage umzustellen, kann der Quadratur des Kreises gleichkommen.

Grundsatz Nr. 5: Sorgsames Change Management

Der Aufbau von Plattformen und die Übernahme von Platform Thinking stellen für viele Unternehmen eine große Veränderung dar — und zwar eine, die sich auf Mitarbeiter:innen aller Ebenen auswirken wird. Diese müssen sorgsam durch den Übergang geführt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass sie die Plattform annehmen, akzeptieren und verstehen, wie sich ihre persönlichen Arbeitsabläufe dadurch verändern werden.

Die Einführung der Plattform kann ohne diese Hilfestellung von Grund auf scheitern. Das bedeutet natürlich, dass der Wert der Plattform niemals zum Tragen kommt — eine Falle, in die schon viele Unternehmen getappt sind.

Ergebnisse erzielen

Eine digitale Plattformstrategie ist angesichts ihres geschäftlichen Werts eine langfristige Aufgabe. Sie ist Grundlage für langfristigen Erfolg und erfordert Veränderungen in den Arbeits- und Denkweisen. Dieser Prozess kann viel Zeit in Anspruch nehmen, bevor ein „New Normal“ Wirklichkeit wird. Das heißt aber noch lange nicht, dass Sie keine schnellen Erfolge sehen werden.

Bei vielen unserer Kunden konnten wir dank eines Thin-Slice-Ansatzes kontinuierlich lang- und kurzfristige Erfolge erzielen. Hinter diesem Ansatz steckt die Idee, dass durch Auswahl eines begrenzten Anwendungsfalls und dessen rasche Umsetzung wichtige Erkenntnisse gewonnen, schnell Mehrwert geschaffen und gleichzeitig der potenzielle Wert einer umfassenderen Transformation nachgewiesen werden kann.

Das ideale Slice sollte wie ein Keil aussehen. Schlank im Umfang, damit es sich leichter bereitstellen lässt — in seinem potenziellen Wert dagegen breit, um Stakeholdern unterschiedlicher Bereiche zu zeigen, was Platform Thinking leisten kann. Wir suchen bei Plattformen nach Anwendungsfällen, die nicht nur für Entwickler:innen oder Führungsteams von Bedeutung sind. Typische Thin Slices beinhalten die Bereitstellung einer Reihe spezifischer Fähigkeiten für mehrere Benutzergruppen sowie die Unterstützung des Change Managements und neuer Prozesse, mit denen sich diese Fähigkeiten in wertschöpfende Ergebnisse umwandeln lassen.

Ermitteln Sie zunächst den Standpunkt Ihres Unternehmens im Hinblick auf die fünf Grundsätze, bevor Sie Ihr benötigtes Slice auswählen. Auf dieser Grundlage können Sie einen langfristigen Plan erstellen und kurzfristige Maßnahmen umsetzen, um Ihr Unternehmen mit den noch offenen Grundsätzen in Einklang zu bringen. Fehlt diese Grundlage, laufen Sie Gefahr, sich wieder auf den Aufbau der Plattform konzentrieren zu müssen, anstatt dafür zu sorgen, dass Platform Thinking angemessen in Ihren Arbeitsweisen verankert wird — ein Schritt, der für den langfristigen Erfolg der Plattform unerlässlich ist.

„Eine der wichtigsten Veränderungen, die wir in den letzten fünf Jahren rund um die Weiterentwicklung von Plattformen beobachtet haben, ist, dass Plattformen zunehmend als Quelle langfristiger Wertschöpfung geschätzt werden. Immer mehr Unternehmen kommen zu dem Schluss, dass es sich nicht nur um eine Sofortmaßnahme handelt, mit der sie ihr Unternehmen praktisch über Nacht umbauen können. Es geht vielmehr um eine strategische Entwicklung mit dem Potenzial, über viele Jahre hinweg einen immensen Wert zu generieren."

Sunit Parekh, Service Line Lead, Enterprise Modernization, Platforms and Cloud Service Line, Thoughtworks Indien

Plattformen sind der Weg, nicht das Ziel

Plattformen zeichnen sich — wie viele andere Technologien oder architektonische Paradigmen — durch das aus, was Sie daraus machen. Obgleich ein Großteil der Meinungen rund um das Wachstum von Plattformunternehmen dazu neigt, Plattformen als Transformationstechnologie einzustufen, ist diese Annahme nicht automatisch richtig.

Ihre Stärke liegt vielmehr in der Effizienz und Absicht ihrer Anwendung begründet und wie gut sich das Unternehmen weiterentwickelt, um geschaffene Möglichkeiten optimal zu nutzen. Plattformen können sicherlich einen Wert schaffen, indem sie den Zugang zu Fähigkeiten verbessern und Unternehmen beim Abbau technischer Schulden helfen. Doch der erzielte Wert ist abhängig von den Veränderungen, die Sie rund um Plattformen vornehmen können und von den Möglichkeiten, die sie Ihrem gesamten Unternehmen bieten, um sich weiterzuentwickeln. Plattformen sind Mittel zur Evolution.

Wir betrachten die Chancen von Plattformen daher in erster Linie durch die Brille des Platform Thinking. Darin liegt die eigentliche Chance. Die digitale Plattformstrategie und die Plattformen, die Sie entwickeln, sind nur die Wegbereiter, um Ihre Ziele zu erreichen.

Es gibt drei Maßnahmen, die Sie heute ergreifen können, damit Ihre Plattformen das Versprechen der langfristigen Wertschöpfung einlösen und Ihr Unternehmen und Ihre Kund:innen bis weit in die Zukunft unterstützen.

1. **Bewerten Sie Ihre geschäftlichen Anforderungen ständig neu und entwickeln Sie Ihre Plattform weiter, um diese zu unterstützen**

2. **Machen Sie Product Thinking zur Priorität**

3. **Sorgen Sie dafür, dass Ihre Teams auf die Ziele Ihrer Plattform abgestimmt sind**

1. **Bewerten Sie Ihre geschäftlichen Anforderungen ständig neu und entwickeln Sie Ihre Plattform weiter, um diese zu unterstützen**

Wahrscheinlich haben Sie Ihren Weg zur Plattform mit einer klaren Vision davon begonnen, was Sie mit Ihrer Plattform erreichen wollen. Ihre strategischen Prioritäten werden sich allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit im Laufe der Zeit verändern. In diesem Fall müssen Sie Ihre Plattform entsprechend weiterentwickeln.

Eine regelmäßige Neubewertung Ihrer geschäftlichen Anforderungen und die Identifizierung neuer Herausforderungen für Ihr Unternehmen helfen Ihnen dabei, einen sich kontinuierlich weiterentwickelnden Fahrplan für Ihre Plattform auszuarbeiten. Mithilfe dieses Fahrplans können Sie auf zukünftige Anforderungen eingehen und proaktiv die Fähigkeiten entwickeln, die Ihr Unternehmen in naher Zukunft brauchen wird. Verborgene oder isoliert vorhandene Fähigkeiten können auf diesem Weg zusätzlich freigelegt werden.

Dieses Denkmuster lässt Sie auch nicht dem Trugschluss gesunkener Kosten verfallen. Dank der regelmäßigen Neubewertung, wie gut Ihre Plattform dem Geschäft und IhrenKund:innen dient, treffen Sie fundierte Zukunftsentscheidungen. Auf diese Weise halten Sie nicht an einem bestimmten Weg fest, nur weil Sie ihn bereitsbeschritten haben. Plattformen sind anpassungsfähig. Es liegt also an Ihnen, sie anzupassen, wenn sie nicht mehr Ihren Bedürfnissen entsprechen.

Am Ende gelangen Sie zu einem kontinuierlichen Zyklus, der die Flexibilität und Kombinationsfähigkeiten von Plattformen nutzt. Dadurch können Sie gewährleisten, dass Ihr Unternehmen immer über die erforderlichen Fähigkeiten verfügt und Ihre Spitzenposition im Markt halten.

2. **Machen Sie Product Thinking zur Priorität**
   Ein weiterer Faktor, der bestimmt, wie gut sich Ihre Plattform weiterentwickelt, ist die Art und Weise, wie Sie Product Thinking in Ihrem Unternehmen übernehmen und anwenden. Product Thinking ist besser mit Platform Thinking vereinbar als traditionelle Entwicklungspraktiken. Anstatt fertige Software zu liefern, suchen Teams kontinuierlich nach Möglichkeiten, die Produkte und Dienste der Plattform weiterzuentwickeln.

   Nimmt Product Thinking in den Teams, die mit Ihren Plattformen arbeiten, sie aufbauen und pflegen einen festen Platz ein, befähigen Sie diese Teams zur optimalen Nutzung der Möglichkeiten, die diese Plattformen bieten. Anstatt die von ihnen erstellten Produkte (und die zugrunde liegende Plattform) als fertige Lösung zu betrachten, haben Teams

stattdessen kontinuierlich Gelegenheit dazu, mit ihnen zu experimentieren, um neue Herausforderungen zu lösen und auf neue Weise Wert zu schaffen.

Darin liegt eine der wesentlichen Stärken von Plattformen. Machen Sie Product Thinking nicht zur Priorität, wird sich der volle Geschäftswert für Ihr Unternehmen nicht realisieren lassen.

3. **Sorgen Sie dafür, dass Ihre Teams auf die Ziele Ihrer Plattform abgestimmt sind**
Einem Team die Verwaltung einer Plattform zuzuweisen, macht es nicht automatisch zu einem effektiven Plattformteam. Falls Teams im engsten Kontakt mit Ihren Plattformen nicht in der Lage sind, diese weiterzuentwickeln oder sich nicht darüber im Klaren sind, was Sie mit Ihren Plattformen erreichen möchten, werden Ihre Plattformen stagnieren und nur minimalen Mehrwert bieten.

Thoughtworks befürwortet bei der Entwicklung von Plattformen Produktteams, die auf ein klar definiertes Produktangebot ausgerichtet sind. Statt die Plattform nur zu warten, können Produktteams bei der Plattformentwicklung Product Thinking anwenden, um die Plattform zu verbessern. Sie arbeiten kontinuierlich daran, die Ergebnisse der Plattform zu verbessern, anstatt sie einfach nur betriebsbereit zu halten.

Denn Platform Thinking setzt eine Verwaltung und Handhabung als Produkt voraus und erfordert auch einen festgelegten Product Owner — wie jedes andere Produkt in Ihrem Unternehmen.

„Plattformen unterstützen Sie dabei, die Geschäfts- und Produktperformance zu verstehen. Die Plattform liefert die nötigen Informationen, die Sie zur Verbesserung benötigen. Durch Monitoring dieser Informationen können Sie einen positiven Kreislauf kontinuierlicher Verbesserung in Gang bringen."

Gunjan Khandelwal, Service Line Lead, Enterprise Modernization, Platform and Cloud, Thoughtworks Indien

Plattformen und das moderne digitale Unternehmen

Denken Sie auf Ihrem Weg zur Plattform immer daran, dass die Entwicklung einer Plattform und der Übergang zu Platform Thinking nicht den Endpunkt dieser Reise darstellen. Diese beiden Elemente sind vielmehr ein Mittel, zu einem agileren, reaktionsschnelleren, wertorientierten, schlanken und informationsgesteuerten Unternehmen zu werden — zu dem, was wir als modernes digitales Unternehmen beschreiben.

Die fünf Grundsätze für den Erfolg von Plattformen entsprechen den **fünf Bausteinen für ein modernes digitales Unternehmen.** Moderne digitale Unternehmen sind Organisationen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln, schnell auf Kund:innen, Märkte sowie technologische und betriebliche Veränderungen reagieren, um in ihren Branchen weiter an der Spitze zu bleiben. Diese Agenda entspricht dem Ziel vieler Unternehmen, was sie mithilfe von Plattformen erreichen wollen.

Orientieren Sie sich an den Grundsätzen für den Erfolg von Plattformen und betrachten Sie diese als Bestandteil Ihrer Plattformreise. So können Sie Ihr Unternehmen auf eine weitaus umfassendere Weise beeinflussen, als nur eine neue, flexible und digitale Grundlage für schnelles Wachstum zu schaffen. Sie sind in der Lage, sich zu einem Unternehmen zu entwickeln, das architektonisch, kulturell und operativ auf alles vorbereitet ist, was die Zukunft bereithält.

„Unser Framework für moderne digitale Unternehmen vereint Eigenschaften und Fähigkeiten, die in den kommenden Jahren für geschäftlichen Erfolg unerlässlich sein werden. Plattformen und Platform Thinking allein schaffen nicht automatisch ein modernes digitales Unternehmen, aber sie sind unglaublich wichtige und wertvolle Aspekte von Organisationen, die sich Millionen von Unternehmen als Vorbild genommen haben."

Sarah Taraporewalla, Director of Enterprise Modernization, Platforms and Cloud, Thoughtworks Australien

Planen Sie Ihren Weg zum plattformgestützten Erfolg

Plattformen und Platform Thinking bieten das Potenzial, entscheidende technologische Herausforderungen zu meistern, die Softwarebereitstellung zu beschleunigen, Innovationen zu unterstützen, eine kundenorientierte Produktentwicklung zu fördern und neue Einnahmequellen zu schaffen. Nur wenige Unternehmen können es sich leisten, dieses Potenzial außer Acht zu lassen.

Dies sind Schlüsselfähigkeiten, die Sie auf Ihrer Reise zu einem schnellen, agilen und widerstandsfähigen modernen digitalen Unternehmen unterstützen. Wie Sie diese nutzen, bleibt Ihnen überlassen.

Wenn Sie sich auf den Weg zu Ihrer eigenen Plattform begeben, hängen die Ergebnisse und Renditen, die Sie erzielen werden, von den folgenden Faktoren ab: der Vision, die Sie festlegen, den Problemen, die Sie lösen möchten, wie Sie die betriebliche und organisatorische Entwicklung fördern und Ihrem langfristigen Engagement für Plattform- und Product Thinking.

Dieser Weg erweist sich immer als komplex. Thoughtworks weist eine langjährige Expertise auf, um Unternehmen weltweit dabei zu begleiten, den richtigen Kurs zu finden. Wir kombinieren praxiserprobte **Strategieansätze für digitale Plattformen** mit fundiertem Fachwissen in Sachen Product Thinking, Platform Thinking und bewährten Best Practices für die Entwicklung. So unterstützen wir Unternehmen bei der Definition und Umsetzung einer klaren Plattformvision.

Falls Sie mehr über die Arbeit unserer internationalen Teams erfahren möchten, die Aufbau, Entwicklung und Erweiterung hochwertiger Plattformen unterstützen, schauen Sie auf unserer **Homepage** vorbei oder **sprechen Sie uns an.**

Schreiben Sie uns

thoughtworks.com/de/contact-us

Thoughtworks Deutschland GmbH
Caffamacherreihe 7
20355 Hamburg
Tel.: +49 40 300 95 880
contact-de@thoughtworks.com

/thoughtworks