

## **Game Changer! Plattform-Ökonomie!**

Game Changer reißen die Mauern ein: Die Mauern der Gewohnheiten, die Mauern des Gewöhnlichen, die Mauern des Bequemen. Ob Start-up oder New-Economy – sobald Unternehmen oder Bereiche wachsen, wachsen sie in die Höhe. Sie wachsen vertikal, d.h., eine Ebene steht über einer anderen Ebene. Und diese Ebene wieder über der nächsten Ebene. So entstehen Silos! Silos lassen Machtstrukturen entstehen: Wir oben, ihr unten. Oben arbeiten die Häuptlinge, unten die Arbeitssoldaten. Oben die Kompetenz zur Entscheidung, unten die Befähigung zur Umsetzung.

Silos produzieren daneben horizontale Abgrenzung. Sie lassen Inseln entstehen! „Inseln“ schützen sich gegen andere „Inseln“ durch Wasser – in unserem Sinne durch „Mauern“. Vertikal gegliederte Unternehmen vermissen horizontale Kooperation, vermissen abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, vermissen den interdisziplinären Erfahrungs- und Gedankenaustausch. Vertikal ist out. Horizontal ist in.

Statt denken in Silos und Kästchen ist denken und handeln in horizontal strukturierten Kreisen gefordert. Horizontale Gliederung schafft die strukturellen Voraussetzungen für abteilungsübergreifende interdisziplinäre Herangehensweisen. Teams statt Abteilungen, Teams statt Bereiche.

### **Game Changer entwickeln Pipelines zu Plattformen**

Immer mehr Plattformanbieter bringen Anbieter und Verbraucher auf Börsen zusammen. Ihre wertvollsten Vermögenswerte sind Daten und Bühnen für Interaktionen. Daten und Bühnen bilden die Wertschöpfungsquelle und den Wettbewerbsvorteil dieser Unternehmen. Plattformen gibt es schon lange. In der analogen Welt haben z.B. Basare oder Einkaufszentren Konsumenten und Händler zusammengebracht. Neu ist im 21. Jahrhundert, dass dank moderner Informationstechnologie deutlich weniger physische Infrastruktur erforderlich ist.

Zeitgemäße Technologie macht es einfacher und billiger, Plattformen aufzubauen, und stärkt durch eine nahezu reibungslose Teilnahme die Netzwerkeffekte. Sie steigert die Fähigkeit, riesige Datenmengen zu erfassen, zu analysieren und auszutauschen.

Plattformanbieter, die mit ihrem spektakulären Wachstum ihre Branchen revolutioniert haben, gibt es zuhauf: vom chinesischen Handels- und Kommunikationsunternehmen Alibaba über den Online-Übernachtungsdienst AirBnb bis hin zum Taxivermittler Uber. Und wir sind erst am Beginn der Entwicklung.

### **Game Changer entwickeln Ökosysteme statt Produkte**

Die Unternehmen des Industriezeitalters haben „Produkte“ verkauft. Produkte sind heute zu wenig, zu eng gedacht. Materielle Produkte müssen um immaterielle Produkte ergänzt werden.

Hersteller entwickeln und verkaufen Knotenpunkte in einem eigenen Ecosystem. Ein Ecosystem ist ein Komplex aus smarten Produkten und Services, die sich untereinander ergänzen und in der Gesamtheit für die Kunden den entscheidenden Mehrwert bringen.

Dabei gehören zu einem modernen digitalen Ecosystem auch andere Anbieter, die über Programmierschnittstellen auf Teile des Microsystems zugreifen können und den Gesamtnutzen für die Anwender erweitern. Ein interessantes Beispiel für die Entwicklung von einem Produkthanbieter zu einem Anbieter im Rahmen eines Ecosystems ist der 1913 gegründete Landmaschinenhersteller Claas. Claas hat sehr früh angefangen, seine Traktoren (Keimzelle des Ecosystems) zu Smart Products auszubauen, etwa durch Bordcomputer, die Fahrdaten, Angaben über die bearbeiteten Flächen und

ähnliche Statistiken anzeigen. Der nächste Schritt kam im Zeitalter des rasant wachsenden Mobilfunks: Traktoren als Smart Connected Products, die beispielsweise Angaben über die zu bearbeitenden Flächen sowie die auszubringenden Mengen an Saatgut oder Dünger über Mobilfunk erhalten. Dadurch ersparen sich die Landwirte komplizierte Briefings mit den Fahrern und können jederzeit nachweisen, wo welche Mengen an Dünger, Saatgut oder anderen Stoffen ausgebracht wurden. Der nächste Schritt ist das Ecosystem: Es umfasst eine ganze Palette an vernetzten Fahrzeugen, die via Cloud verknüpft sind und Daten austauschen. Dadurch kann einerseits der Landwirt alle wichtigen Daten über Erntemengen usw. kontrollieren, andererseits ist eine präzise Steuerung der Fahrzeuge möglich. So werden Ladewagen genau dann zu den Mähdreschern geleitet, wenn der entsprechende Füllstand erreicht ist. Die Entwicklung des Ecosystems geht bis hin zu GPS-gesteuerten Assistenzsystemen, mit deren Hilfe mehrere Mähdrescher zentimetergenau nebeneinander fahren und mit höchster Effizienz ernten können.

### **Game Changer zwischen bewahren und erneuern, zwischen Authentizität und Anpassungsfähigkeit**

Das Beispiel Claas zeigt eindrucksvoll, wohin die Reise geht. Es macht deutlich, worum es geht. Nämlich darum, im Unternehmen bzw. Verantwortungsbereich die Fähigkeiten aufzubauen, die wir benötigen, um die digitale Transformation voranzutreiben. Eines ist sicher: Vor der digitalen Transformation steht die mentale Transformation – hin zu einer Haltung, die Disruption erleichtert, die Transformation ermöglicht. Die in den meisten Unternehmen vorhandene Unternehmenskultur hat sich in einer Zeit der geringeren Veränderungsgeschwindigkeit entwickelt, sie passt nicht zur Dynamik und Komplexität im heutigen Zeitalter der Digitalisierung.

### **Hand aufs Herz**

Kultur ist die Summe der gelebten Überzeugungen, Werte, Prinzipien und Regeln einer Organisation. Kultur setzt die entscheidenden Grenzen oder gibt uns die Kraft, die wir für einen schnellen Wandel benötigen. Nachhaltig erfolgreiche Game Changer sind Kulturarbeiter.

Wolfgang Pachali