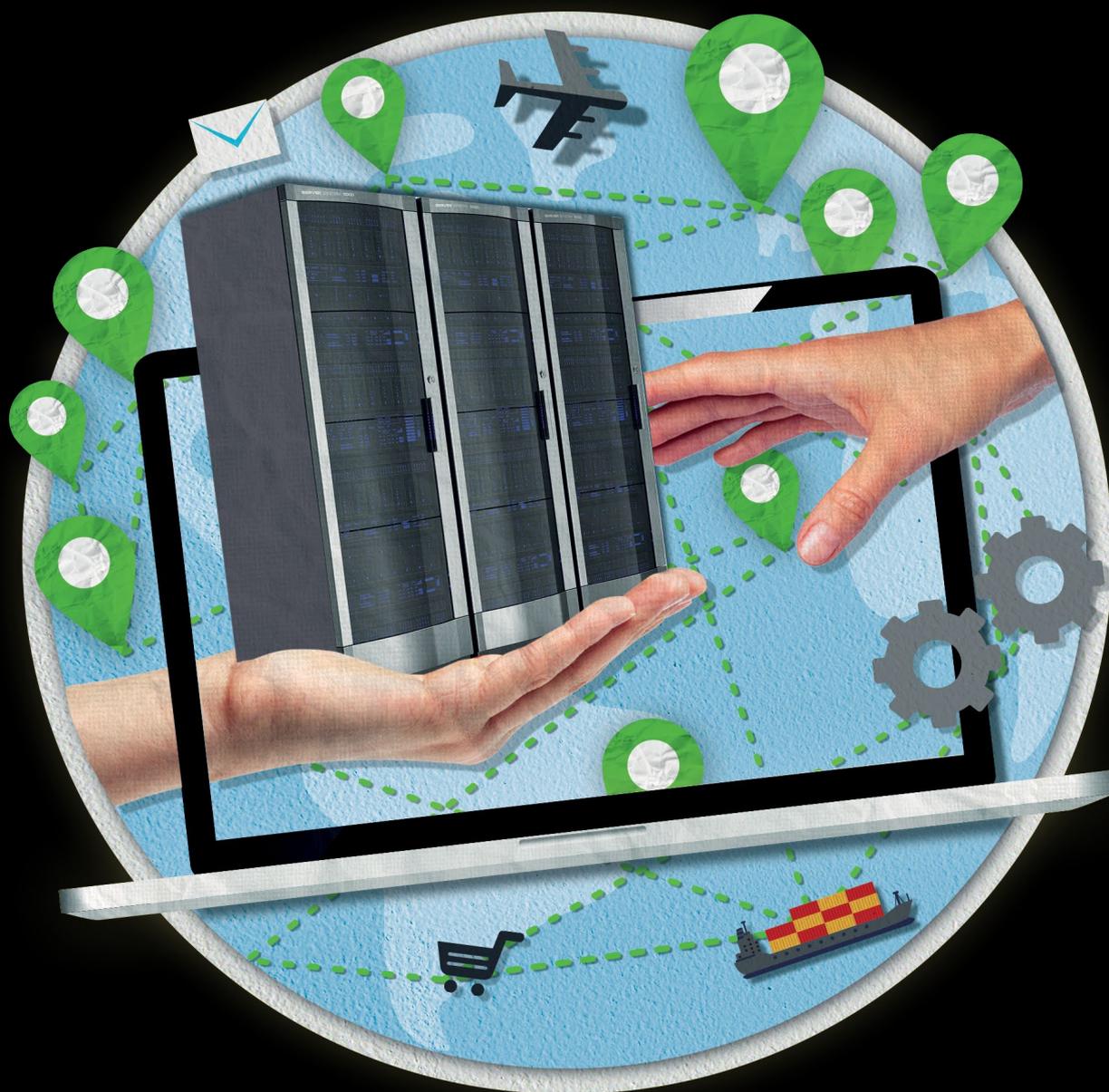


# Deloitte.



**Plattformlösungen in der  
Versorgungsindustrie**  
IT-Trend der Zukunft?



Einleitung	04
Entstehung von Plattformen	05
Überblick über digitale Plattformen	06
Arten von Plattformen	07
Make or buy	08
Anwendungsszenarien für Energieversorger	10
Auswirkungen der Plattformlösung	12
Digitalstrategie als Fundament zur Umsetzung der Plattformlösung	14
Fazit	20
Ihre Ansprechpartner	22

# Einleitung

Plattformen und Plattformökonomie sind derzeit im privaten als auch im öffentlichen Umfeld ein stark diskutiertes Thema. Von der Digitalisierung getriebene Unternehmen beschäftigen sich zunehmend mit dieser Thematik und der damit einhergehenden möglichen digitalen Transformation ihrer Organisation. Insbesondere in Technologie-Unternehmen sind bereits erste Projekte in diesem Bereich erfolgreich umgesetzt worden und ein klarer Trend hin zu Plattformlösungen zeichnet sich ab. Diese geraten auch in der Versorgungsindustrie zunehmend in den Fokus des Interesses. Eine solche Transformation ist komplex und umfangreich zugleich. Für die Abschätzung der Tragweite bedarf es einer sorgfältigen Evaluation des Für und Wider einer möglichen Einführung, insbesondere im Hinblick auf deren Nutzen für das Unternehmen. In diversen Branchen, allen voran der Bereich e-Commerce, konnten sich Plattformlösungen bereits als starker wirtschaftlicher Treiber etablieren. Auch für Energieversorger können sie die Grundlage sein, weitere Geschäftsfelder zu erzeugen. Während einige Versorgungsunternehmen bereits Plattformlösungen nutzen oder gar als eigenes Produkt anbieten, etwa um neue Geschäftsmodelle umzusetzen oder Prozesse effizienter abzubilden, beschäftigen sich andere hingegen erst mit den Grundlagen der Thematik. Unser Point of View klärt über den Plattfortrend auf und liefert Denkanstöße, die der Entscheidungsfindung für oder gegen Lösungen im eigenen Unternehmen dienen.



# Entstehung von Plattformen

Plattform-Geschäftsmodelle sind kein neues Phänomen. Bereits in den frühen 1990er-Jahren entstanden verschiedene Konzepte der Plattformökonomie. Mit der signifikanten Entwicklung des Internets, dem technischen Fortschritt mobiler Endgeräte und der massiven Reichweite wurden Plattformen wie soziale Netzwerke zu einem wesentlichen Bestandteil von Unternehmen in Form von Kommunikations- und/oder Vertriebskanälen.<sup>1</sup>

Durch die disruptive und exponentielle Entwicklung von technologischen Plattformen, die sowohl Angebot als auch Nachfrage koordinieren, werden bestehende Branchenstrukturen verändert und Marktführer abgelöst.<sup>2</sup>

Das Gesetz von Metcalfe besagt, dass der Wert bzw. die Leistung eines Netzwerkes mit der Anzahl der Netzwerkmitglieder exponentiell zunimmt. Technologische

Plattformen profitieren ebenso von dieser Erkenntnis und erzielen konsum- und produktseitig Netzwerkeffekte, bei denen der Nutzen eines Gutes mit wachsender Nutzerzahl zunimmt.<sup>3</sup>

Ein wegweisendes Beispiel stellt dabei der Smartphone App Store dar, welcher als eine der ersten disruptiven technologiegestützten Plattformen gilt. Neben dem Angebot an mobilen Applikationen für Nutzer dient er gleichzeitig Entwicklern als digitaler Marktplatz. Deren zunehmende Zahl und das wachsende Angebot an Applikationen bieten den Nutzern mehr und mehr Anreize, die Plattform zu besuchen und Leistungen zu erwerben. Die steigende Nachfrage ist für Entwickler ein Erfolgssignal für den weiteren Invest von Ressourcen in die Plattform.

<sup>1</sup> World Economic Forum: Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy, 2019.

<sup>2</sup> Andreas Hein, Markus Böhm, Helmut Krcmar: Digitale Plattformen. Springer Fachmedien, 2019.

<sup>3</sup> Mark de Reuver, Carsten Sørensen, Rahul C. Basole: The digital platform: a research agenda, Journal of Information Technology, 2017.

# Überblick über digitale Plattformen

Die rasante Entwicklung von digitalen Plattformen führte nicht nur zu großen wirtschaftlichen Erfolgen in verschiedenen Branchen, sondern bringt ein unterschiedliches Verständnis der Begrifflichkeit „Plattform“ mit sich. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die Eigenschaften, Varianten und Vorzüge von Plattformen.

Jaekel beschreibt digitale Plattformen als ein charakterisierendes Kernelement der Digitalisierung.<sup>4</sup> Sie werden im Alltag unter anderem als Marktplätze, soziale Netzwerke oder Buchungsportale wahrgenommen (BDI 2019). Diese Plattformen bieten ein Grundgerüst für die Ausführung von Geschäftsprozessen durch standardisierte Interaktionen zwischen den Akteuren, wodurch eine Senkung der Transaktionskosten erreicht werden kann (BMW 2017).<sup>5</sup>

Wir betrachten Plattformen als eine Sammlung verschiedener Funktionen und die Verzahnung einzelner Komponenten. Dabei sind Prozesse end-to-end abgebildet und sowohl standardisiert als auch out-of-the-box verfügbar. Wichtige Vorzüge einer Plattform im Vergleich zu anderen Lösungen sind die hohe Skalierbarkeit, die Robustheit sowie die Flexibilität. Auch Time-to-Market und die gegebene Kosteneffizienz sind wichtige Vorteile von Plattformlösungen. Hinzu kommt der Nutzen einer Shared Economy: Alle Mitglieder der

Plattform profitieren von den Weiterentwicklungen dieser. Durch Integrations- und API-Dienste kann eine Plattform zudem (beliebig) erweitert und maßgeschneidert werden. Integrierte Security-Features und -Tools, wie die Verschlüsselung von Daten, die Datensouveränität und der Datenschutz, ermöglichen entsprechende Sicherheitsprozesse und geben dem Kunden die Kontrolle über die Daten.

Im Energiesektor eröffnen digitale Plattformen die Verbindung zwischen Versorger, Lieferanten und Kunden. So können Erstere durch das Schaffen von Plattformen von der Möglichkeit profitieren, Kundenbeziehungen zu optimieren und schneller auf neue Markt- und Kundenanforderungen zu reagieren. Dieser Mehrwert entsteht durch die Datensammlungs- und Auswertungsfunktion der Plattform. Dabei unterstützt ein modularer Aufbau der Plattform bei der Automatisierung von Prozessen mit flexiblen Schnittstellen. Derzeit existieren bereits Standardversionen für die Bereiche Strom, Gas, Wasser und Smart Metering sowie Smart Grid. Die Integration unterschiedlicher Systeme aus verschiedenen Bereichen sowie die Bereitstellung spezifischer Prozesse zur Unterstützung dieser Geschäftsmodelle stellen die Kernfunktionalität einer digitalen Plattform dar.

Eine Plattform kann durch einen unabhängigen Dritten im Markt auftreten und somit wirtschaftlich und rechtlich unabhängig von den anderen Akteuren sein. Durch die Gründung einer Plattform von einem beteiligten Akteur oder durch das Anbieten von Leistungen auf einer (oder mehreren) Marktseite(n) kann eine Plattform jedoch auch in eine (oder mehrere) Organisationen integriert sein. Ebenso existieren strategische Partnerschaften zwischen Plattformanbietern und ausgewählten Akteuren sowie entsprechende Modelle, die von mehreren Akteuren gemeinschaftlich betrieben werden.

<sup>4</sup> Michael Jaekel: Die Macht der digitalen Plattformen–Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalosphäre und künstlicher Intelligenz, Springer Vieweg, 2017.

<sup>5</sup> Autonomik Industrie 4.0: Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen, 2017.

# Arten von Plattformen

Bei geschlossenen oder internen Plattformen liegt der Fokus auf IT-Dienstleistungen innerhalb der Organisation. Dies ist der Fall, wenn ein Energieversorgungsunternehmen (EVU) eine eigene Plattform entwickelt mit dem Ziel, die eigene IT als Serviceangebot, z.B. Software as a Service (SaaS), anzubieten, jedoch ausschließlich für Fachbereiche oder Abteilungen innerhalb der eigenen Organisation zur Verfügung stellt. Dabei bleibt die Verantwortung in der IT, auch wenn Auswirkungen auf die gesamte Organisation zu erwarten sind. Damit der Aufwand der Entwicklung der Plattform einen Gegenwert generiert, sollten die Modularisierung, die Standardisierung und die Wiederverwendbarkeit mit in die Evaluation einbezogen werden.

Bei offenen oder auch externen Plattformen dient eine solche als digitaler Marktplatz oder Ökosystem. Ein Energieversorgungsunternehmen, das eine eigene Plattform entwickelt und auf diese Weise die eigene IT als Service anbietet, würde diese mit einer offenen Version auch für Partnerunternehmen zugänglich machen. Der Verkauf von White-Label-Produkten gehört dabei mit zum Geschäftsmodell. Durch die Möglichkeit der gewinnbringenden Vermarktung hat die offene Plattformlösung zudem Auswirkungen auf die gesamte Organisation, wobei die Verantwortung in Letztgenannter liegt.

Durch digitale Plattformen im Energiesektor kann schneller auf Veränderungen am Markt reagiert werden, und somit eröffnen sich Wettbewerbsvorteile.

# Make or buy

Wie bei allen Softwarevorhaben muss auch bei digitalen Plattformen eine Make-or-buy-Entscheidung getroffen werden. Bei Make-Szenarien entstehen durch den eigenen Ownership sehr hohe Möglichkeiten zur Skalierung, da die Plattform nicht nur im Sinne eines Ökosystems stark wachsen kann, sondern zusätzlich auch an Dritte, wie etwa Marktbegleiter, in Form

von White-Label-Lösungen weiterverkauft werden kann. Im Falle einer Buy-Entscheidung können sich EVUs mit der Einführung einer etablierten Plattformlösung bei vergleichsweise geringen Aufwänden dem Industriestandards annähern und so die Digitalisierung der eigenen Organisation vorantreiben.

**Tabelle 1 – Vergleich zwischen Eigenentwicklung (Make) und Beschaffung einer Plattform (Buy)**

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Make</b>	Starke Individualisierung der Plattform möglich	Hohe Kosten/hoher Ressourcenbedarf
	Hohe Kontrolle über die Plattform	Viel eigenes Wissen notwendig
	Selbstständige Weiterentwicklung möglich	Entwicklung kann mehrere Jahre in Anspruch nehmen
	Lösung kann als eigenes Produkt angeboten werden	
<b>Buy</b>	Schnelle Verfügbarkeit der Plattform/Services	Eigenständige Weiterentwicklung nicht oder nur eingeschränkt möglich.
	Geringer interner Personal- und Wissensbedarf notwendig	Hohe Abhängigkeit vom Anbieter
	Es wird häufig keine eigene Infrastruktur benötigt, da diese als Service mit eingekauft werden kann	
	Kontinuierliche Weiterentwicklung der Plattform, dadurch Anpassung an zukünftige gesetzliche Anforderungen oder Marktanforderungen	

Neben diesen beiden Reinformen gibt es eine Vielzahl an Abstufungen und Mischformen. Ein Beispiel hierfür ist der Einkauf mehrerer fertiger Lösungen am Markt, um die benötigten Fähigkeiten abzudecken. Der Betrieb bzw. die Zusammenstellung der fertigen Lösungen als Plattformangebot für die Fachbereiche erfolgt jedoch selbstständig (Best-of-Breed-Ansatz).

Grundsätzlich sollte die Make-or-buy-Entscheidung neben strategischen bzw. unternehmerischen Aspekten anhand von messbaren Kriterien erfolgen. Eine Orientierungshilfe bieten folgende Prinzipien, die sich bereits mehrfach erfolgreich in der Praxis bewährt haben.

**Tabelle 2 – Typische Kriterien und Prinzipien für Make-or-buy-Entscheidungen**

Prinzip	Kriterium	Unsere Vorschläge
<b>Geschäftsstrategische Bedeutung oder kritische Relevanz des Dienstes</b>	Die Dienstleistung/Fähigkeit stellt eine strategische Kerngeschäftsfähigkeit dar, sodass die Kontrolle über die interne Bereitstellung erhalten bleiben muss.	Make
	Der Service/die Fähigkeit muss mit umfassenderen strategischen Plänen und Absichten des Unternehmens übereinstimmen (z.B. bietet sich der Dienst als Teil einer strategischen kollaborativen Initiative an, sodass Größenvorteile erzielt werden können).	Make or buy, je nach strategischer Ausrichtung
<b>Fähigkeit, den Service kosteneffizient und effektiv zu erbringen</b>	Eigene Kapazitäten sind bereits vorhanden und/oder können entwickelt und kostengünstiger bereitgestellt werden, als Lieferanten es könnten.	Make
	Die Fähigkeit wird bereits kostengünstiger von einem Anbieter bezogen.	Buy
<b>Staatliche oder regulatorische Faktoren</b>	Abhängig von der Bundesnetzagentur oder anderen Behörden muss das EVU die Kontrolle über die Systeme bzw. die Fähigkeit haben.	Make or buy, je nach gesetzlichen Vorgaben
	Eine Änderung bestehender regulatorischer Anforderungen, die vom EVU verlangen, den Service intern oder extern zu erbringen.	Make or buy, je nach Voraussetzung
<b>Implementierungs-komplexität und -risiken</b>	Handelt es sich um einen Standardservice, der nicht wettbewerbsdifferenzierend ist, z.B. Abrechnung oder Marktkommunikation?	Buy
	Handelt es sich um eine Nischendienstleistung, die nur von einer begrenzten Anzahl von Lieferanten erbracht werden kann, und sind die zur Umsetzung erforderlichen Fähigkeiten knapp? (Z.B. können einige Nischendienstleistungen nur von einer begrenzten Anzahl von Lieferanten erbracht werden und nicht ohne Weiteres vom EVU übernommen werden.)	Buy
	Risiken im Zusammenhang mit der Änderung der derzeitigen Art der Bereitstellung der Fähigkeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergangsrisiko (z.B. Auswirkungen auf die Menschen)</li> <li>• Geschäftsrisiko (z.B. Reputationsrisiko, Vertraulichkeits- oder Sicherheitsrisiken)</li> <li>• Transformationsrisiko (z.B. kultureller Wandel erforderlich; Einfluss auf das Betriebsmodell)</li> <li>• Lieferkettenrisiko</li> <li>• Sicherheitsrisiken</li> <li>• Sonstige Risiken (z.B. Umwelt)</li> </ul>	Make or buy, je nach Einschätzung des jeweiligen Risikos

Kosten- und Standardisierungsvorteile führen oft zu einem Buy-Szenario. Lediglich in Ausnahmefällen sollte „Make“ in Erwägung gezogen werden, da hierfür einige Voraussetzungen, wie etwa stark ausgeprägte Entwicklungskompetenzen in der Organisation, gegeben sein müssen. Eine Entschei-

dung für „Make“ bietet sich zumeist nur für digitale Vorreiter an, die mit der Plattform einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erzielen möchten, um in bislang nicht erschlossene Geschäftsbereiche vorzudringen und ihr bestehendes Geschäftsmodell zu optimieren. Für Organisationen, die

noch keinen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen, kann mit der Beschaffung von Standardlösungen der Industrie-State-of-the-Art nachgezogen werden.

# Anwendungsszenarien für Energieversorger

Im Folgenden werden einige Beispiele für digitale Plattformen aufgezeigt, die einen konkreten Mehrwert für Energieversorger leisten können.

Das Erschaffen einer geschlossenen Plattform über die interne IT als Service für die Fachbereiche stellt für alle Markttrollen eine vorteilhafte Lösung dar. Hierüber können nicht-wettbewerbsdifferenzierende Vorgänge wie Abrechnungsprozesse, Marktkommunikationen, Energiedatenmanagement oder die Geräteverwaltung standardisiert und kostengünstig abgebildet werden.

Für die Markttrolle Lieferant stellt eine offene Vermarktungsplattform eine mögliche Lösung dar, auf der Energiedienstleistungen und Bündelprodukte aus Commodities und Non-Commodities angeboten werden. Hierauf können neben dem EVU auch Kunden und Lieferanten zugreifen, sodass eine regelmäßige Interaktion zwischen den Parteien entsteht. Diese Art von Plattform wird bereits von einigen Anbietern als White-Label-Lösung offeriert. Energieversorger haben auf diese Weise mit geringem Aufwand die Möglichkeit, eine Vermarktungsplattform zu beschaffen, um das eigene Portfolio von Dienstleistungen und Produkten zu erweitern und neue Märkte zu erschließen.

Für die Markttrolle Netz könnte eine Plattformlösung zum Einsatz kommen, welche den Netzbetrieb digitalisiert und automatisiert. Die Lösung besteht dabei aus folgenden vier Modulen: Kunden, Sachbearbeiter, Dienstleister und Behörden. End-to-End-Netzprozesse können auf diese Weise

beginnend vom Haus-Netzanschluss über die Inbetriebsetzung und Bauausführung bis hin zum Marktstammdatenregister vollständig abgebildet werden. Die Module sind nahtlos miteinander verzahnt, was den Vorteil mit sich bringt, dass Daten und Informationen übergreifend verwendet werden können.

Ein weiteres erprobtes Beispiel ist eine sehr spezialisierte Form der offenen Plattform für den Messstellenbetrieb für Smart-Meter, Prozesse. Dank der Koppelung von Geräten und Plattform hat der (End-)Kunde einen direkten Einblick in Verbrauch, Zustand und Konfiguration seiner Smart-Home-Geräte. Neben diesem Business Case ist eine Vielzahl weiterer für das EVU durch direkte Kontaktmöglichkeiten mit dem Kunden möglich.

Des Weiteren existiert eine Plattformlösung, welche markttrollenübergreifend agiert und zugleich als Entscheidungsunterstützung dient. Diese Plattform vereint IoT-, Analytics-, Cognitive- und AI-Fähigkeiten und verknüpft die Interaktionsschicht (Kanäle) mit der Datenschicht (ERP, EAM, GIS usw.). Das Hauptziel einer Lösung dieser Art ist die Generierung besserer Insights in Bezug auf Asset Maintenance, Performance und Risk Assessment. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse können bessere und effektivere Entscheidungen getroffen werden, die wiederum einen optimalen Betrieb unterstützen.

## Zusammenfassung

- Manche Plattformen bieten weiterhin die Möglichkeit eines schnellen Markteintritts für neue Teilnehmer.
- Diese können sich die notwendigen Services bereitstellen lassen und mit überschaubarem Aufwand und Budget die erforderlichen Maßnahmen durchführen.
- Wird eine Plattform als Service bezogen, kann dies insbesondere im Infrastruktur- und Applikationsbereich der IT eine Entlastung bedeuten.
- Die Rolle der IT würde sich dann hin zu einem Manager der Dienstleistung entwickeln, wohingegen Betrieb, Wartung und Weiterentwicklung zentral durch einen Plattformbetreiber erfolgen.
- Letztendlich bieten standardisierte Services aus einer Plattform auch die Möglichkeit, Prozesse unkompliziert an Dienstleister abzugeben.



# Auswirkungen der Plattformlösung

Bei einer Plattformlösung handelt es sich nicht um ein Projekt zur Einführung einer neuen Software. Die Herausforderung besteht vielmehr in der holistischen Betrachtung und Analyse des Unternehmens und der anschließenden Transformation hin zur neuen Lösung. Ziele dieser Umstellung sind die Definition neuer Vorgänge, die Standardisierung bestehender Prozesse sowie die Etablierung eines einheitlichen agilen Vorgehens, um das Unternehmen auf zukünftige, bislang nicht bestehende Aufgaben vorzubereiten. Dabei spielen das Auflösen von Barrieren sowie die Vernetzung einzelner Fachbereiche eine fundamentale Rolle.

Die Plattform kann als Enabler dienen, um Schwachstellen, wie unzureichend definierte, dokumentierte und gelebte Prozesse, zu beseitigen. Dies wird vor allem durch eine umfangreiche Analyse der Ist-Architektur, deren Prozesse und Dokumentationen gewährleistet. Verglichen mit traditionellen Geschäftsmodellen liegt einer der wesentlichen Vorteile einer digitalen Plattform in der intelligenten Vernetzung aller beteiligten Akteure. Nicht nur Geschäftsprozesse können wesentlich effizienter gestaltet werden, sondern auch Kundenbedürfnisse können stärker berücksichtigt, Transaktionskosten gesenkt und Synergieeffekte genutzt werden. Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht an dieser Stelle einen standardisierten Datenaustausch. Durch die Schnittstellen ist zudem die Möglichkeit zur Vernetzung mit externen Ökosystemen gegeben.

Die Einführung einer digitalen Plattform hat wesentliche Auswirkungen auf Arbeitsweisen, Ressourcen und Technologien inner-

halb eines Unternehmens. Dabei werden insbesondere Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit hinsichtlich der Veränderungen am Markt zu bedeutsamen Normen bei der Produktentwicklung. Die Implementierung der Plattformlösung auf Basis von Cloud-Technologie hat starken Einfluss auf das IT-Liefermodell und führt zu hoch automatisierten IT-Prozessen.

Mit dem Inbetriebsetzen einer digitalen Plattform ändert sich neben technologischen Aspekten auch das Geschäftsmodell. Zu den wesentlichen Entwicklungen zählen die Kollaboration (z.B. zwischen Erzeuger, Händler und Endverbraucher), die Orchestrierung, die Entwicklung sowie die Abstimmung innerhalb der jeweiligen Ökosysteme. Insbesondere in der Energiewirtschaft können diese Kollaborationen einen großen Mehrwert leisten, indem Energie effizienter eingesetzt und dort verbraucht wird, wo sie erzeugt wird. Weite Transportwege würden auf diese Weise überflüssig.

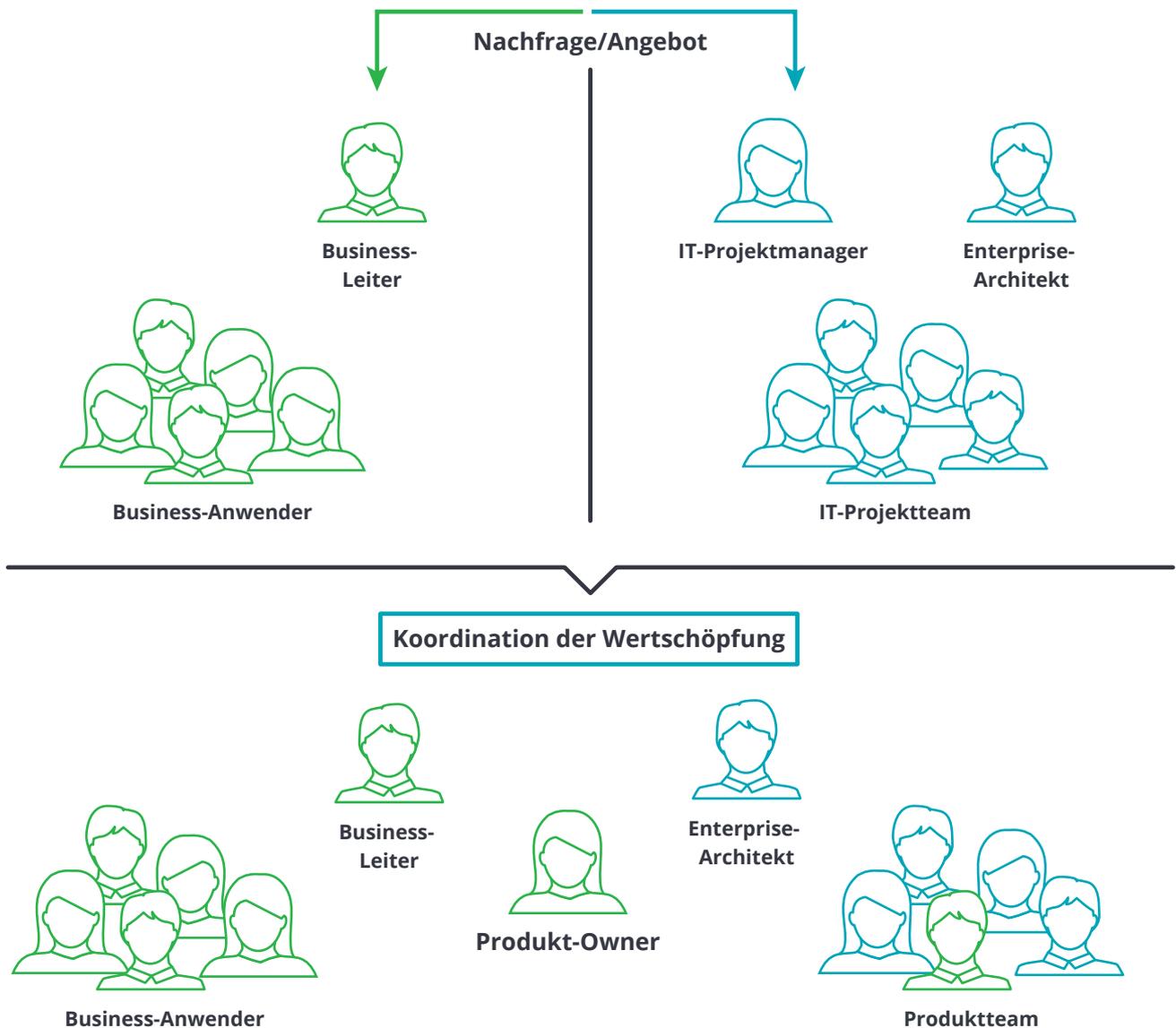
Die digitale Transformation betrifft somit sowohl die Struktur einer Organisation als auch ihre Mitarbeiter. Konkret können folgende betroffene Bereiche genannt werden:

- Strategie
- Planung
- Struktur
- Mitarbeiter/Führungskräfte
- Kollaboration/Teams
- Coaching

Unter Berücksichtigung der genannten Bereiche sowie der Umstrukturierung von Arbeitsweisen und -prozessen ist es möglich, cross-funktionale Einheiten zu bilden. Auf diese Weise können Silodenkweisen, welche ein großes Hindernis bei digitalen Transformationen darstellen, durchbrochen und durch neue, der Weiterentwicklung und dem digitalen Zeitalter entsprechende Strukturen ersetzt werden. Es wird ein strategischer Ansatz ausgewählt, um den Aufbau von funktionsübergreifenden, unternehmensweit kollaborierenden Teams zu implementieren. Dies erlaubt eine schnelle Anpassung z.B. an Marktgegebenheiten. Dabei müssen Rollen geschaffen werden, die es ermöglichen, die Verantwortung für die (Weiter-)Entwicklung der Geschäftsanwendungen zu tragen. Grundlagen für die Etablierung dieses strategischen Ansatzes im Unternehmen sind die Akzeptanz und das gleichzeitige Verständnis dafür, dass eine strikte Trennung von Business und IT der Vergangenheit angehört. Eine Umstrukturierung sollte folglich weg vom Demand-/Supply-Modell hin zu einer agilen Zusammenarbeit zwischen Business und IT erfolgen.

Die nachfolgende Abbildung soll das Konzept zur effektiven Zusammenarbeit von verschiedenen funktionellen Teams verdeutlichen. Zudem wird aufgezeigt, wie sich die Umstrukturierung der Prozesse auf das Unternehmen auswirkt.

Abb. 1 - Umstellung zum Agile Enterprise Model



Für eine erfolgreiche digitale Transformation sollten Mitarbeiter in gemischten Teams agieren. Dies erfordert ein tiefgehendes Verständnis der einzelnen Rollen über die Komplexität der eingesetzten Technologien im Unternehmen. Funktionsübergreifende Teams müssen entsprechend tiefe Einblicke in die Geschäftsstrategien und -prozesse gewinnen und dadurch Synergien innerhalb des Unternehmens schaffen. Neben einer fundierten Grundlage wird somit ein Rahmen geschaffen, der das Aufbrechen des Silodenkens

ermöglicht und die Etablierung eines neuen Zusammenarbeitsmodells erlaubt, das dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern zugutekommt.

Im Falle einer Entscheidung für eine digitale Plattform ist eine frühzeitige holistische Betrachtung der Zielarchitektur unumgänglich. Akkurate Planung der Plattform und Einbindung von Schlüsselrollen sind elementare Schritte für eine erfolgreiche Umsetzung.

Um eine Plattformlösung implementieren zu können, ist es notwendig, eine solide digitale Strategie zu formulieren. Diese sollte auf der strategischen Ausrichtung des Unternehmens basieren.

# Digitalstrategie als Fundament zur Umsetzung der Plattformlösung

Die Definition der zukünftigen IT-Strategie erfordert zunächst eine Evaluierung der Geschäftsstrategie des Unternehmen und sollte dabei nicht nur aus Geschäftsanforderungen bestehen, sondern eine Verzahnung zwischen Business und IT aufzeigen. Um den Weg des Unternehmens in die Zukunft kurz- und langfristig zu sichern, sollte die strategische Ausrichtung beide Welten und deren Anforderungen vereinen.

Der Ansatz für die Entwicklung der digitalen Strategie in drei Schritten lautet aus diesem Grund: planen, evaluieren und entwerfen. Dabei gestaltet es sich insbesondere beim ersten Punkt als herausfordernd, alle hierfür

wichtigen Elemente und Dimensionen in Betracht zu ziehen.

Zur Reduzierung der Komplexität und zur Sicherstellung, dass keine essenziellen Dimensionen außer Acht gelassen werden, sollte jeder Schritt untergliedert werden.

Die Verzahnung von Business und IT ist eine fundamentale Grundlage, nur gemeinsam kann eine unternehmensweite Strategie entworfen werden, hinter der jeder Mitarbeiter steht.

## Schritt 1: Planung

Die folgenden sechs Leitprinzipien dienen als Wegweiser, um die Definition einer Geschäftsstrategie, einer digitalen Strategie und einer zukünftigen Zielarchitektur zu erleichtern:<sup>6</sup>

### 1. Flexibilität vs. Komplexität

In Bezug auf Flexibilität und Komplexität weisen Plattformen eine Trade-off-Struktur auf. Dies bedeutet, dass die richtige Balance zwischen beiden Aspekten gefunden und festgelegt werden muss. Soll eine Plattform flexibel sein, gestaltet sich dies für die Implementierung und Integration äußerst komplex. Hingegen wird durch die Standardisierung von Prozessen die Flexibilität einer Plattform verringert, was für eine schnelle und effiziente Lösung komplexer Probleme hinderlich ist.

### 2. Strategische Ausrichtung

Die Definition einer modernen digitalen Geschäftsstrategie sollte mehrere Elemente zugleich berücksichtigen. Diese sind Kundenorientierung, Einsatz von KI, Fokus auf Daten, Flexibilität, Nutzer und Betriebskosten. Um eine größtmögliche Kundenzufriedenheit zu erlangen, sollten sowohl die strategischen Ziele als auch ein zielgerichtetes Geschäftsmodell aus diesen sechs Merkmalen bestehen.

### 3. Integration

Zu Beginn der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens müssen Überlegungen hinsichtlich der Integration vorgenommen werden. Grundsätzlich gibt es die Option des Green-Field- und des Brown-Field-Ansatzes. Jedoch nicht jedes Unternehmen hat die Ressourcen und die notwendigen Mittel zur Umsetzung beider Optionen. Ein Großteil der Unternehmensstrategien sieht zunächst die Integration der bestehenden in die neue Lösung vor (Brown Field). Dies erfordert eine Integrationslösung, die Änderungen gegenüber flexibel ist und eine effektive Anbindung gewährleistet. Das Erschließen von neuen Geschäftsfeldern ermöglicht der Green-Field-Ansatz, der für die Plattformlösung initial keine Notwendigkeit von Integrationen oder Harmonisierung bestehender Systeme und Prozesse bedingt.

### 4. Change-Management

Eine digitale Transformation erfordert im Vorfeld eine Vorbereitung der Organisa-

tion gemäß der digitalen Vision und der strategischen Ziele. Zu diesem Zweck muss zwingend eine Reifegradbewertung bereits eingesetzter Technologien, Fähigkeiten vorhandener Mitarbeiter und bestehender Prozesse durchgeführt werden.

### 5. Datenintegrität

Um einen 360-Grad-Blick auf die Kunden des Unternehmens zu erzielen und die Kommunikation/Integration zu unterstützen, stellen qualitativ hochwertige Daten eine wichtige Grundlage dar. Diese sollten jederzeit für alle Arten von Analysen und Auswertungen verfügbar sein, damit ein möglichst großer Nutzen aus ihnen generiert werden kann. Aus diesem Grund ist die Gewährleistung der Datenintegrität im Interesse und in der Verantwortung von Business und IT. Entsprechend sollte die Plattform die Wichtigkeit der Datenintegrität widerspiegeln.

### 6. Governance

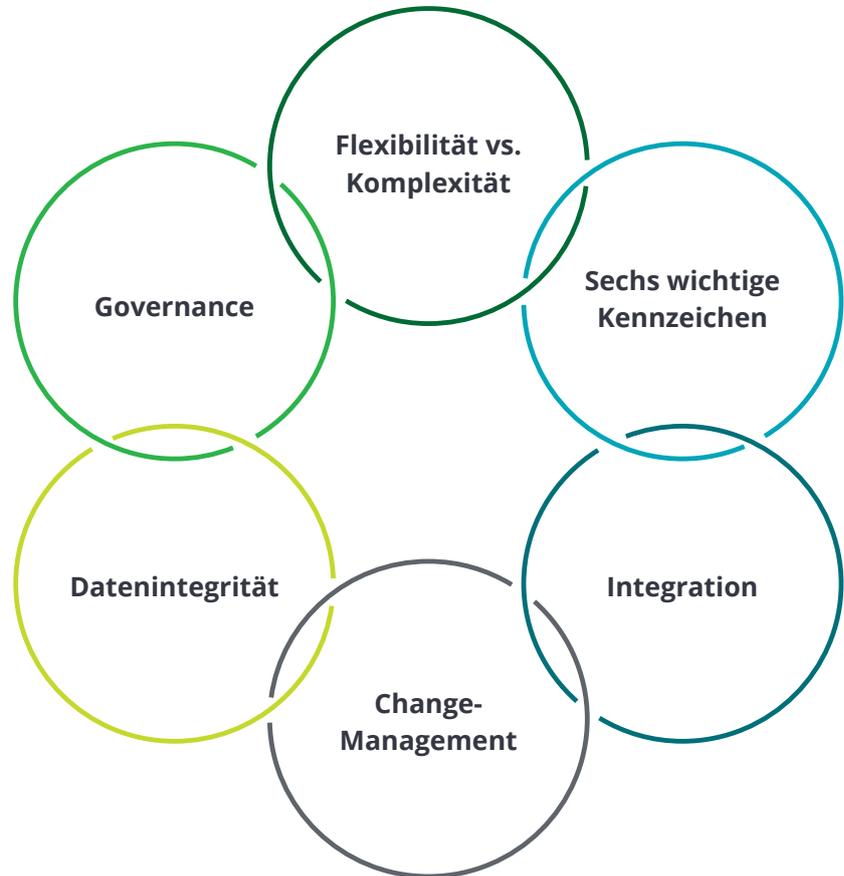
Bei der strategischen Planung zur Nutzung der Plattformtechnologie gilt es zu prüfen, ob das bestehende Unternehmenssteuerungsmodell in der Lage ist, den Betrieb der Plattform zu kontrollieren. Hierbei ist eine Top-down-Governance nicht immer die zu favorisierende Lösung. Für einen reibungslosen Plattformbetrieb erfordert die moderne Unternehmensarchitektur unter Umständen eine Anpassung der bestehenden Governance.

<sup>6</sup> Mike Guay, Jose Ruggero: The 10 Ugly Truths of Postmodern ERP, Gartner, 2017.

### Schritt 2: Evaluierung

Nachdem die digitale Strategie unter Berücksichtigung der Leitprinzipien definiert wurde (s. Abb.2), gilt es, in einem nächsten Schritt die Abweichung zwischen dieser Strategie und der aktuellen Situation der Organisation zu identifizieren. Die daraus resultierende Liste zeigt die erforderlichen Maßnahmen, welche das zukünftige IT-Zielbetriebsmodell im nächsten und zugleich letzten der drei Schritte prägen.

Abb. 2 – Sechs Leitprinzipien für die Definition der digitalen Strategie



Das Assessment hilft, den Gap zwischen Strategie und Zielbetriebsmodell zu eruieren, um Maßnahmen zu entwickeln, die helfen, ein Projekt erfolgreich umzusetzen.

### Technologie-Assessment

Das Technologie-Assessment beschreibt die detaillierte Betrachtung der Ist-Lösungen in den folgenden Bereichen eines Unternehmens:

- Infrastruktur
- IT-Architektur zur Unterstützung von End-to-End-Geschäftsprozessen
- Kern- und Satellitensysteme innerhalb der IT-Architektur

Diese Betrachtung vermittelt ein aktuelles Bild der IT-Fähigkeiten, die zur Unterstützung des jeweiligen Tagesgeschäfts und der aktuellen Geschäftsfähigkeiten eingesetzt werden. Auf Basis dieser Betrachtung der bestehenden IT-Architektur wird eine Heatmap erstellt, in der sowohl aktuelle als auch möglichst alle zukünftig benötigten IT-Fähigkeiten abgebildet werden. Die Heatmap veranschaulicht Lücken zwischen der Ist- und der Ziel-Architektur, auf deren Grundlage das zukünftige Architekturbild mit der neuen Plattformtechnologie abgebildet werden kann.

### Mitarbeiter-Assessment

Um erforderliche Maßnahmen für das Änderungsmanagement zu definieren, wird zudem ein Mitarbeiter-Assessment durchgeführt. Hierbei ist ein akkurates Bild der aktuellen Situation in den folgenden Bereichen notwendig:

- Qualifikation der Mitarbeiter in der gesamten Geschäfts- und IT-Organisation
- Aktuelle Problemzonen, welche eine maximale Nutzung der derzeitigen IT-Lösungen verhindern
- Gegenwärtige Arbeitsweise:
  - In der IT zur Unterstützung des Betriebs und für die Implementierung neuer Anforderungen
  - Im Geschäft für die Interaktion mit Kunden und Partnern

Eine sorgfältige Betrachtung dieser Informationen sollte als Teil der Investitionsüberlegungen zur Umsetzung einer digitalen Geschäftsstrategie angesehen werden und ist unerlässlich, um die erforderlichen Maßnahmen für den Änderungsmanagementprozess zu definieren. Basierend auf diesen Informationen sollte das Management Handlungsmaßnahmen, wie die Durchführung von Schulungen oder die Einstellung neuer Mitarbeiter, priorisieren und ergreifen.

### Prozess-Assessment

Einfach ausgedrückt beschreibt die Digitalisierung eine effiziente und benutzerfreundliche Automatisierung von End-to-End-Geschäftsprozessen. Häufig wird diese Definition mit Begrifflichkeiten wie KI-getrieben, Big Data und Analytics ergänzt. Mit dem Prozess-Assessment wird ein Verständnis geschaffen für:

- Benötigte technologische und geschäftsbedingte Verbesserungen der Prozesse hinsichtlich des Digitalisierungsvorhabens
- Maßnahmen für Anpassungen der Arbeitsweise in den IT- und Geschäftsbereichen (z.B. wenn eine agile Arbeitsweise zur Unterstützung des Plattformbetriebs erforderlich ist)
- Relevante Prozesse im zukünftigen Zielbetriebsmodell

Die beschriebenen drei Assessments definieren neben dem Umfang zugleich die Kosten. Diese priorisieren die Umsetzung der Handlungsempfehlungen in einer Roadmap hinsichtlich des zukünftigen Zielbetriebsmodells.

### Schritt 3: Entwerfen eines Target Operating Model

Häufig neigen Unternehmen dazu, sich bei der Einführung neuer Technologien oder Verfahren in das Geschäftsumfeld an bekannte und erlernte Muster zu halten.

Betrachtet man Plattformlösungen, so stellt man fest, dass für die Einführung dieser modernen Technologien eine agil und effizient gestaltete Organisation nötig ist. Diese sollte eine klare Governance-Struktur, ein starkes Performance-Management und Business Case Tracking besitzen.

Basis für einen erfolgreichen und effizienten Einsatz einer Plattformlösung ist die Entwicklung eines passenden Target Operating Model. Hierbei sollten diverse Aspekte wie Fähigkeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten, Organisationsaufbau sowie mögliche Hindernisse berücksichtigt werden. Durch die Umverteilung von Verantwortlichkeiten kann die Umstellung auf eine Plattform Änderungen des Organisationsaufbaus mit sich bringen.

Die folgenden Leitsätze wurden speziell entwickelt, um typische organisatorische Herausforderungen zu bewältigen und um eine erfolgreiche Einführung einer Plattformlösung zu ermöglichen.

Im Zuge notwendiger Anpassungen sollten diese Leitsätze im neuen Betriebsmodell für die erfolgreiche Einführung einer Plattform berücksichtigt werden. Die Definition eines Zielbetriebsmodells speziell für die implementierte Plattformvariante erleichtert das Ausschöpfen möglicher Vorteile und Verbesserungen, die solche Lösungen bieten können.

Zu den Vorteilen und zugleich Herausforderungen für jede Unternehmung gehören:

- Hohe Agilität bei Veränderungen bei geringeren Kosten (Cost of Change)
- Reduzierung der Cost-to-Serve führt zu einer finanziellen Risikominimierung
- Effiziente, digitalisierte Best-in-Class-Prozesse und die Vorteile der Shared Economy minimieren Kosten und maximieren Funktionalität.
- Nahezu Echtzeit-entwicklung neuer, personalisierter Produkte im Commodity- und Non-Commodity-Bereich.

Für die effiziente Nutzung der Vorteile einer Plattformlösung müssen die Organisation sowie die entsprechenden Prozesse, mit denen Infrastruktur und Anwendungen verwaltet werden, mithilfe der Wertsteigungshebel entsprechend umgesetzt und weiterentwickelt werden.

Die speziellen Leitsätze bieten eine Richtschnur, um organisatorische Herausforderungen zu bewältigen und die Plattformlösung einzuführen.

**Tabelle 3 – Leitsätze für die erfolgreiche Einführung einer Plattformlösung**

Leitsatz	Wertsteigerungshebel
<b>1</b> Reorganisation, um agil und wendig zu werden	Autarke und autonome funktionsübergreifende Teams, schnelle Reaktion, weniger Störungen, methodische Verbesserungen
<b>2</b> Optimierte Kontrollspanne und Hierarchieebenen	Verbesserte Skalierbarkeit, Reaktionsfähigkeit und Agilität der IT-Services
<b>3</b> Zentralisierte Steuerungen mit Vollautomatisierung	Verbessert die Liefergeschwindigkeit und reduziert menschliche Fehler, erhöht den Durchsatz und senkt die Kosten
<b>4</b> Optimiertes Governance-Modell zur Verbesserung der Liefergeschwindigkeit	Vereinfacht die Governance, stellt die Compliance sicher und beschleunigt den Zugriff
<b>5</b> Flexible Muster zur Erfüllung verschiedener Geschäftsanforderungen	Mehrwertdienste, Time-to-Market, Fokus, bietet eine flexible und skalierbare Plattform zur Unterstützung neuer Branchentrends
<b>6</b> Kundenorientierter, nahtloser Zugriff auf die Nutzung von Plattformservices	Fokussierung auf aufschlussreiche Kundenbeziehungen, Erfüllung der Anforderungen mit höherer Präzision
<b>7</b> Standardisierung und Priorisierung, um fokussierte Projekte umzusetzen	Konzentration auf schnelle Erfolge, effektives Demand-Management
<b>8</b> Skalierbare und robuste Funktionen zur Erfüllung der Geschäftsanforderungen	Optimierung der Leistungserbringung, Vermeidung von Redundanzen und Kosten für die Leistungserbringung
<b>9</b> Hoher Grad an Self-Services, um die End-to-End-Verantwortung zu erhöhen	Stellt die Einhaltung von Compliance und Standards sicher und bietet automatisierte, richtliniengesteuerte Servicebereitstellung

# Fazit

Aufgrund ihrer vielen Vorteile geraten Plattformlösungen zunehmend in den Interessenfokus von EVUs. Bevor sich ein EVU jedoch für eine solche Lösung jedweder Art entscheidet, sollte die Vision festgelegt werden, welche die Grundlage jeglicher weiteren strategischen Entscheidungen darstellt. Dabei gilt es zu berücksichtigen, wie tief die Plattform im Unternehmen verankert werden soll. Ein entscheidendes Element ist hierbei, dass die aus der Strategie resultierenden Anforderungen als holistisches Konzept von IT und Business definiert werden. Basierend darauf ist eine Entscheidung möglich, welche Variante einer Plattform sich als sinnvoll erweisen kann. Die Frage, ob die Einführung oder das Entwickeln die bessere Lösung für das eigene Unternehmen darstellt, lässt keine pauschale Antwort zu. Auch ob eine

Plattform eingekauft und standardisiert ist, einen hohen zu individualisierenden Anteil aufweist oder gar eine Eigenentwicklung bedingt, hängt in großem Maße von den gegebenen Ressourcen und Mitteln ab und hat weitreichende Auswirkungen auf zukünftige Entscheidungen. Bei der Einführung einer Plattformlösung sollte das Gesamtbild nicht außer Acht gelassen werden. Jedoch sollte die Implementierung schrittweise erfolgen, um die Motivation der Mitarbeiter als auch die zeitliche Planung nicht zu gefährden. Implementierung und Erprobung der einzelnen Funktionen in Teilschritten stellen eine zielführende und gewinnbringende Lösung für das EVU der Zukunft dar.





# Ihre Ansprechpartner



**Ralph Behrendt**

Director  
Technology, Strategy & Architecture  
Power & Utilities  
Tel: +49 (0)151 58072758  
rbehrendt@deloitte.de



**Kennard Simon**

Manager  
Technology, Strategy & Architecture  
Power & Utilities  
Tel: +49 (0)151 58000412  
kennsimon@deloitte.de



**Steffen Segatz**

Manager  
Technology, Strategy & Architecture  
Power & Utilities  
Tel: +49 (0)151 58077674  
ssegatz@deloitte.de



**Patrick Schroeder**

Manager  
Technology, Strategy & Architecture  
Power & Utilities  
Tel: +49 (0)151 58000144  
pschroeder@deloitte.de

**Co-Autoren:**

Jan Wisniewski, Markus Penczerzynski, Claudia Vollmer, René Heidsiek, Marie-Luise Beirer, Sonia Ahmadi, Lea Katharina Schmidt, Turgut Erdogmus und Cem Meral



# Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.