

# Warum Plattformen gewinnen

Ein Denkimpuls zu digitalen Geschäftsmodellen  
Michael Achermann · achermann.ch

## Einordnung

Digitale Märkte werden nicht mehr primär durch Produkte dominiert, sondern durch Plattformen. Sie verbinden Akteure, orchestrieren Interaktionen und schaffen Skalierung ohne klassischen Besitz.

## Produkte vs. Plattformen

Produkte optimieren Wertschöpfung innerhalb einer Organisation. Plattformen verschieben den Fokus nach aussen: Wert entsteht im Netzwerk.

Während Produktlogiken auf Effizienz, Kontrolle und Planung setzen, basieren Plattformen auf Offenheit, Beteiligung und Skaleneffekten.

## Warum Plattformen skalieren

Plattformen wachsen nicht linear. Jeder zusätzliche Teilnehmer erhöht den Wert für alle anderen. Netzwerkeffekte ersetzen klassische Grössenvorteile.

Entscheidend ist nicht der Besitz von Assets, sondern die Fähigkeit, Interaktionen zu ermöglichen, Vertrauen zu schaffen und Daten intelligent zu nutzen.

## Die Rolle von Intelligenz

Ohne Daten, Algorithmen und lernende Systeme bleiben Plattformen reine Marktplätze. Erst durch Intelligenz entstehen Relevanz, Personalisierung und nachhaltiger Mehrwert.

## Die fünf Schlüsselfragen

1. Welches konkrete Problem löst die Plattform – für welche Akteure?
2. Wer sind die relevanten Teilnehmer des Ökosystems – und wie profitieren sie?
3. Welche Interaktionen erzeugen den eigentlichen Mehrwert?
4. Wie offen oder geschlossen muss die Plattform gestaltet sein?
5. Wo und wie entsteht nachhaltige Wertschöpfung?

## Implikationen für Organisationen

Plattformdenken verändert Führung, Organisation und Kultur. Zentrale Steuerung verliert an Wirkung, Verantwortung verlagert sich in das Ökosystem.

Organisationen müssen nicht alles selbst können. Aber sie müssen lernen, andere wirksam einzubinden.

„Plattformen gewinnen nicht durch Grösse – sondern durch Vernetzung.“  
Michael Achermann