



Plattformwirtschaft: Wo Beziehungen wertvoller sind als Vermögen

Marshall Van Alstyne und Geoffrey Parker

■■■■■

KEYWORDS

*Plattformen, Netzwerkeffekte,
Digitale Transformation, Internet Economy*

•

AUTOREN

Marshall Van Alstyne,
Professor & Department Chair,
Information Systems,
Boston University, Boston, MA, USA
mva@bu.edu

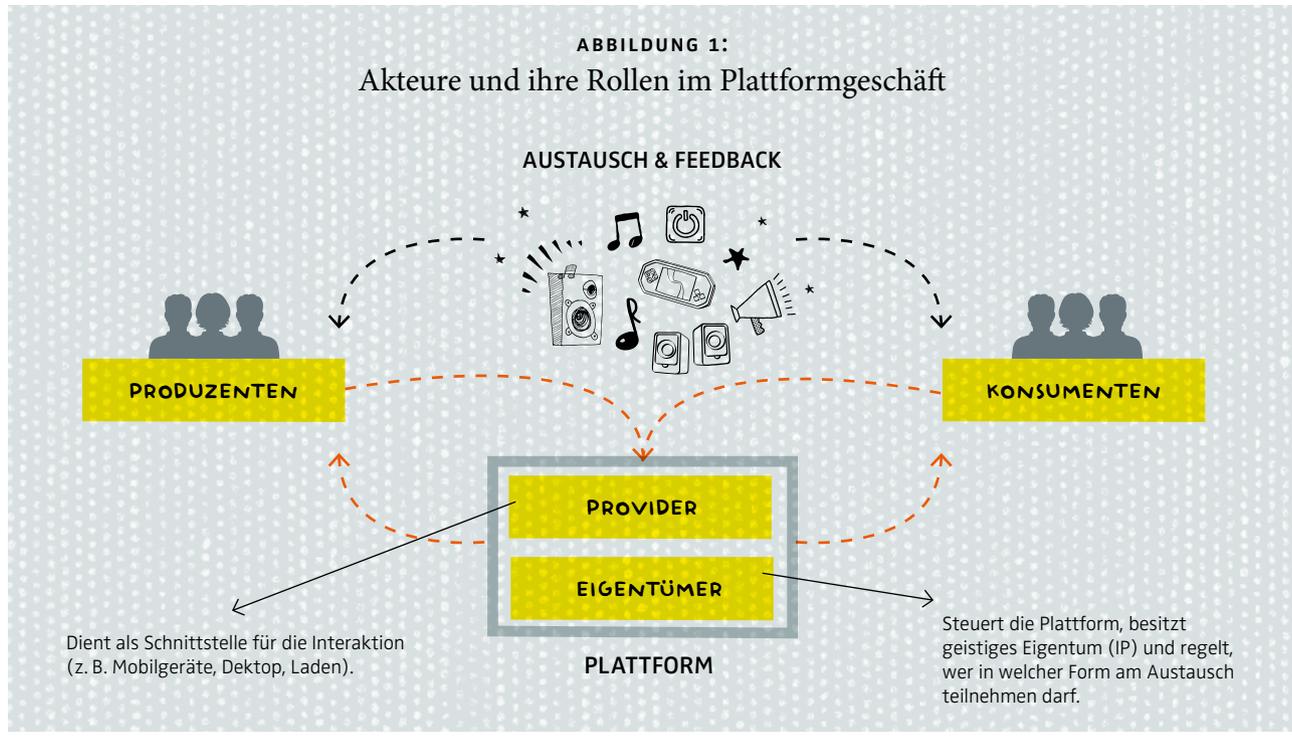
Geoffrey Parker,
Professor, Thayer School of Engineering,
Dartmouth College, Hanover, NH, USA
geoffrey.g.parker@dartmouth.edu

■■■■■

Von Standard Oil zu Google /// Die Erfolgsmuster von Unternehmen haben sich über die Zeit massiv verändert. Die Giganten der industriellen Ära wie Carnegie Steel, Standard Oil und General Electric bauten ihre Marktstellung durch angebotsseitige Skaleneffekte aus. Ihre Dominanz erreichten sie, indem sie Kontrolle über Ressourcen mit hohen Fixkosten ausübten, skrupellos die Effizienz steigerten und mit vergleichsweise niedrigen Preisen immer mehr Kunden erreichten. Seit der industriellen Revolution bestand die zentrale Strategie großer Unternehmen immer darin, eine Art Schutzwall aufzubauen und sich so vor Mitbewerbern zu schützen. Auch gegen Ende des vergangenen Jahrhunderts funktionierten höchst erfolgreiche Unternehmen wie Coca Cola, Procter and Gamble oder Nike nach dem Pipeline-Prinzip, indem sie innerhalb ihrer Unternehmen einzelne Produktionsschritte linear abarbeiteten, ganz im Sinne der klassischen Wertschöpfungskette.

Allerdings konzentrierte sich diese Generation von Unternehmen bereits mehr auf die Macht der Konsumenten, indem sie massiv in Massenkommunikation und den Aufbau starker Marken investierte. Mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts wurde die Nachfrageseite dann noch wichtiger. Angetrieben durch neue Informationstechnologien und das Internet, wurden nach und nach die grundlegenden Geschäftsprinzipien einer ressourcendominierten Pipeline-Ökonomie komplett auf den Kopf gestellt. Die Giganten unserer Zeit – Google, Facebook, Apple, Amazon usw. – funktionieren nach neuen Prinzipien.

Online-Plattformen und der Netzwerkeffekt /// Die Internetwirtschaft wird von nachfrageseitigen Skaleneffekten getrieben, den viel zitierten Netzwerkeffekten. Diese werden durch Technologien verstärkt und durch soziale Netzwerke,



Nachfragebündelung oder App-Entwicklung noch effizienter. Nun liefern Unternehmen mit mehr Volumen – im Sinne von mehr Plattformteilnehmern – durchschnittlich mehr Wert für die einzelne Transaktion: Je größer das Netzwerk, desto besser die Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage und desto umfangreicher die Daten, in denen passende Austauschpartner gesucht werden können. Mehr Volumen schafft mehr Wert, indem Nutzer für andere Nutzer Leistungen kreieren. Damit werden zusätzliche Nutzer angezogen. Netzwerkeffekte haben dazu geführt, dass Alibaba inzwischen 75 Prozent der chinesischen E-Commerce-Transaktionen abwickelt, Google 82 Prozent der Mobilfunkbetriebssysteme stellt und 94 Prozent der mobilen Suchanfragen verarbeitet und dass Facebook heute das weltweit dominierende soziale Netzwerk ist. Die traditionelle Erfolgslogik hat sich umgekehrt, und neue Erfolgsrezepte haben sich herausgebildet. Die Erklärung dafür ist recht einfach:

»

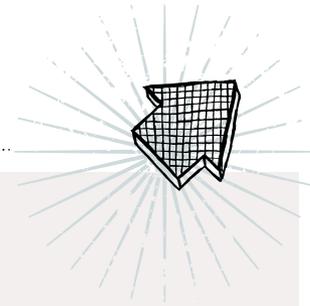
Wertsteigernde Aktivitäten, die bisher im Unternehmen selbst stattgefunden haben, müssen nach außen verlagert werden.

«

Innerhalb von Unternehmen ist es viel schwieriger, eine kritische Masse zu entwickeln als außerhalb. Wertsteigernde Aktivitäten, die bisher im Unternehmen selbst stattgefunden haben, müssen deshalb nach außen verlagert werden.

Wie Plattformstrategien funktionieren /// Plattformen gibt es schon lange. Einkaufszentren bringen Konsumenten und Händler zusammen; Zeitungen verbinden Abonnenten und Werbetreibende, Reisebüros vermitteln Touristen passende Reisen. Neu ist im 21. Jahrhundert, dass dank moderner Informationstechnologie deutlich weniger physische Infrastruktur und Vermögenswerte erforderlich sind. Uber vernetzt zum Beispiel Fahrer und Fahrgäste, ohne ein einziges Auto zu besitzen, und Airbnb vermittelt Vermietern passende Mieter, ganz ohne eigene Immobilien. Walmart hat eines der weltweit besten Lagerhaltungs- und Logistiksysteme, und trotzdem ist Alibabas Börsenwert inzwischen höher – auch ohne eigenes Lager. Das wichtigste Kapital einer Plattform ist ihr Netzwerk aus Produzenten und Konsumenten. Im Gegensatz zu Pipeline-Strategien ist die Orchestrierung von Ressourcen wichtiger als deren Besitz, das Ermöglichen und Gestalten von Interaktionen hat Vorrang vor interner Optimierung. Erfolgreiche Plattformen streben danach, den Wert des gesamten Systems zu maximieren, indem sie Feedbackschleifen in ihre Prozesse einbauen.

{ Box 1 }



APPLE: PLATTFORM + PIPELINE

Als 2007 das iPhone auf den Markt kam, war Apple ein absoluter Newcomer in der Mobiltelefonie. Sieben etablierte und profitable Marken wie Nokia, Motorola, Samsung, Sony Ericsson, BlackBerry und LG sicherten sich 90 Prozent des Branchengewinns. Doch dann kam Apple, und die Marken, die scheinbar fest im Sattel saßen, mussten plötzlich um ihr Überleben kämpfen. 2015 realisierte das iPhone allein 92 Prozent des weltweiten Branchengewinns. Von den anderen Handyproduzenten erzielte bis auf einen keiner mehr einen Gewinn. Ende 2016 hatten Nokia und BlackBerry zusammen weniger als 1 Prozent Marktanteil.

Wie konnte es dem iPhone gelingen, in so kurzer Zeit die ganze Branche zu dominieren? Natürlich, das iPhone besaß ein innovatives Design und verfügte über neue Funktionen. Trotzdem hat Apple die etablierten Anbieter schließlich durch die Kraft seiner Plattform besiegt, und Google schlug mit dem Konkurrenzsystem Android in dieselbe Kerbe. Durch ein gekonntes Agieren gemäß den neuen Plattform-Spielregeln gelang es, die etablierten Firmen auszuhebeln.

Apple hat auf sein Produkt eine Plattform draufgesetzt. Das iPhone, das eigene Betriebssystem und der Tunes-Store bildeten ein eigenes Biotop und eröffneten die Möglichkeit, die Teilnehmer von zweiseitigen Märkten – App-Entwickler und App-Nutzer – zusammenzubringen und beiden Gruppen Vorteile zu verschaffen. Je größer die beiden Gruppen wurden, desto stärker wuchs der Wert. Genau darin besteht der Netzwerkeffekt, der das zentrale Element jeder Plattformstrategie darstellt. Im Januar 2015 bot der App-Store von Apple 1,4 Millionen Apps an und hatte für die Entwickler insgesamt 25 Milliarden US-Dollar generiert.

Apple hat es geschafft, ein Plattformgeschäft gemeinsam mit einem konventionellen Produkt zu etablieren: Man betreibt den eigenen App-Store und produziert gleichermaßen Mobiltelefone und andere Hardware. Damit demonstriert Apple eindrucksvoll, dass ein Unternehmen nicht nur entweder Pipeline oder Plattform sein muss, sondern beides sein kann.



ALLES IN EINER HAND

So unterschiedlich Plattformen auch sein mögen, sie haben alle ein Ökosystem mit der gleichen Grundstruktur, die vier Arten von Akteuren umfasst: Die Eigentümer kontrollieren das geistige Eigentum (IP) und steuern die Plattform, die Provider bilden die Schnittstelle zu den Nutzern, die Produzenten schaffen Angebote, und die Konsumenten nutzen diese Angebote (siehe Abb. 1).

Die Akteure können dabei aber auch schnell zwischen den Rollen hin und her wechseln oder mehrere Rollen gleichzeitig einnehmen. Uber-Kunden können beispielsweise an einem Tag Fahrgast und am nächsten Tag Chauffeur sein. Reisende können ihre Übernachtung auf Airbnb buchen, während sie in ihrem eigenen

Heim die Gastgeber sind. Apple ist sowohl Provider als auch Eigentümer, weil das Unternehmen nicht nur die Geräte, sondern auch die IP dafür liefert. Google konzentriert sich hingegen großteils auf IP und lässt andere die Geräte anbieten. Wichtig für jede Plattform-Strategie ist es, die Beziehungsmuster innerhalb und außerhalb des Plattform-Ökosystems zu verstehen.

Der Expansionsdrang von Plattformen /// Erfolgreiche Plattformen haben die Tendenz, aggressiv in neues Terrain vorzudringen und traditionelle Branchen beinahe ohne Vorwarnung neu abzustecken. Google war zunächst Suchmaschine und entwickelte sich unter anderem in Richtung Kartographie, mobile Betriebssysteme, Heimautomatisierung und Spracherkennung.

ABBILDUNG 2:
Wie Netzwerke neue Märkte erschließen



Durch diese Wendigkeit gelingt es Plattformen innerhalb kürzester Zeit, den Mitbewerberkreis aus etablierten Unternehmen zu verändern und traditionelle Branchenregeln und Erfolgsfaktoren neu zu definieren. Die Expansion kann aus den aufgebauten Beziehungen entstehen. Wenn man bei einem riesigen Kundenstock bereits einen Fuß in der Tür hat, ist es naheliegend, noch ein paar Schritte weiterzugehen, auch wenn das Neuland ist. Google ist auf diese Art in die Heimautomatisierung eingestiegen. Andere Plattformen, wie Uber oder Airbnb, entwickeln neue Angebote und werben die Kunden von traditionelleren Produkten ab. Auch die Daten, die Plattformen über ihre Nutzer sammeln, eignen sich als Türöffner für neue Märkte – und bescheren den Platzhirschen zumindest in einzelnen Segmenten zusätzlichen Wettbewerb.

Erfolgreiche Plattformen stellen für Unternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen ein echtes Risiko dar. Swatch weiß zwar, wie man mit Timex konkurriert, muss sich nun aber auch gegen Apple durchsetzen. Siemens hat seine Strategien gegen Honeywell Thermostate, wird nun aber auch von Googles Nest herausgefordert. Um in einem Umfeld, das zunehmend von Plattformen dominiert ist, erfolgreich zu sein, brauchen etablierte Unternehmen viel Fantasie, flexibles Denken, neue

Kompetenzen und eine andere Führungskultur. Viele klassische Pipeline-Unternehmen sind nach wie vor höchst konkurrenzfähig, doch sobald eine Plattform in denselben Markt eintritt, gewinnt zumeist die Plattform. Diejenigen, die es nicht schaffen, eigene Plattformen zu etablieren oder ihre Geschäftsmodelle in bestehende Plattformen zu integrieren, werden langfristig kaum wettbewerbsfähig bleiben.

Wie man Plattformen erfolgreich steuert /// Der Erfolg von Plattformen wie Alibaba, Airbnb und Uber ist so bemerkenswert, dass in der allgemeinen Diskussion untergeht, wie schwierig es ist, sie aufzubauen. Auf jede erfolgreiche Plattform kommen viele mehr, die massiv kämpfen oder gleich wieder verschwinden. Und sogar Apple und Google, zwei der weltweit wertvollsten Unternehmen, mussten ihre Fehlschläge einstecken. Wir haben Erfolge und Misserfolge analysiert und dabei vor allem die folgenden Erfolgsfaktoren identifiziert.

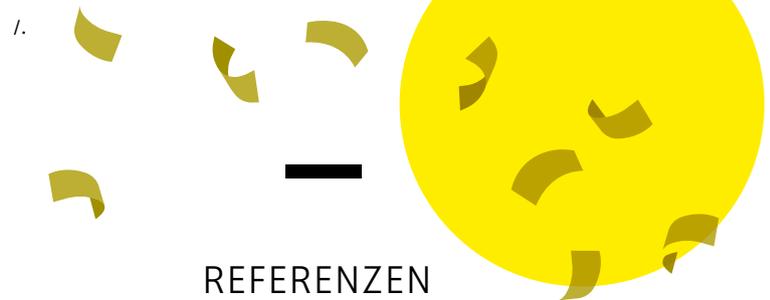
> **Finde das richtige Maß an Offenheit** /// Die Plattform-eigentümer müssen festlegen – und laufend adaptieren –, wie offen sie für Teilnehmer sein wollen und wie viel Autonomie sie diesen beim Gestalten ihrer Beziehungen geben wollen. Wenn Plattformen zu restriktiv agieren, könnte sich das

negativ auf die Anzahl der Teilnehmer auswirken und nicht genügend Netzwerkeffekte zulassen. Zu viel an Offenheit kann aber ebenfalls wertmindernde Folgen haben. Die Qualität der Beiträge könnte zu schlecht werden, oder unpassende Verhaltensweisen der Mitglieder könnten andere Teilnehmer vergraulen. Um offen zu sein und trotzdem eine entsprechende Qualität sicherzustellen, gibt es unterschiedliche Ansätze. Bei Airbnb und Uber gibt es Bewertungsmechanismen, Twitter und Facebook unterstützen Nutzer beim Verhindern von Stalking, und die App-Stores von Apple und Google filtern schlechte Anwendungen aus ihrem Angebot.

- > **Starte klein und mit der richtigen Seite des Marktes** /// Die meisten Plattformen beginnen mit nur einer Interaktionsform, die interessante Leistungen liefert, auch wenn das Volumen vorerst begrenzt ist. Danach entwickeln sie sich in benachbarte Märkte oder nehmen weitere, ähnliche Transaktionen dazu, die sowohl den Wert als auch das Volumen steigern. Facebook z. B. hat sich zunächst auf das Vernetzen von Harvard-Studenten beschränkt, sich danach allen Studenten geöffnet und erst im letzten Schritt an jedermann gerichtet. Wann man welchen Teilnehmerkreis verstärkt anspricht, muss von den Plattform-Managern sorgfältig geplant werden. Manchmal ist es sinnvoller, zunächst mögliche Kunden zu interessieren und danach erst mögliche Produzenten anzusprechen, manchmal ist es aber genau umgekehrt, und in anderen Fällen muss man von Anfang an beide Seiten gleichermaßen integrieren.
- > **Zunächst kommt die Masse, dann der Ertrag** /// Wenn die Monetarisierung zulasten größerer Netzwerkeffekte geht, muss sie warten. Eine kritische Menge an Nutzern ist Grundvoraussetzung, um auf der Wertseite skalierbare Effekte zu erreichen. Deshalb werden Erfolg und Potenzial von Plattformen nicht über klassische Finanzkennzahlen ermittelt, sondern mittels neuer Indikatoren: Zusätzlich zur Anzahl von Teilnehmern oder Transaktionen werden Kennzahlen wie Teilnehmer-Engagement, Fehlerhäufigkeit und Passgenauigkeit definiert und erhoben.
- > **Schaffe echten Mehrwert und teile die Früchte gerecht mit allen Teilnehmern** /// Um auf Plattformen Wert entstehen zu lassen, braucht es zunächst engagierte Softwareentwickler. Diese benötigen Mittel, um die Erlebnisse mit der Plattform angenehm und zielführend zu gestalten. Werthaltige Interaktionen sind der Grund, weshalb sich die unterschiedlichen Teilnehmer einer Plattform bedienen. Alle – egal ob Konsument, Produzent oder Eigentümer – gewinnen, wenn jeder daraus einen Nutzen ziehen kann. Wenn eine Gruppe zu wenig am Wert partizipiert, hat sie keinen Grund mehr, an Bord zu bleiben. Eine einfache Regel für Plattform-Manager

ist es deshalb, weniger Wert zu entnehmen als sie beitragen und den zu verteilenden Kuchen gerecht mit allen Partnern zu teilen.

Letztendlich geht es in der Plattformwirtschaft um Beziehungsmanagement. Bessere Beziehungen führen zu mehr Interaktionen, und mehr Interaktionen verstärken den Netzwerkeffekt. Den dabei entstehenden Wert entsprechend zu orchestrieren ist die Kunst, die man beherrschen muss, wenn Netzwerke anstelle von Produkten die Marktplätze dominieren.



REFERENZEN UND LITERATURHINWEISE

Eisenmann, T.; Parker, G. G.; Van Alstyne M. W. (2006):
„Strategies for Two Sided Markets“,
Harvard Business Review, Vol. 84 (10), pp.92 – 101.

*Van Alstyne, M. W.; Parker, G. G.,
and Choudary, S. P. (2016):*
„Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy“,
Harvard Business Review, Vol. 94 (4), pp.54 – 62.

*Van Alstyne, M. W.; Parker, G. G.,
and Choudary, S. P. (2016):*
„6 Reasons Platforms Fail“, Harvard Business
Review Digital Article,
<https://hbr.org/2016/03/6-reasons-platforms-fail>

Parker, G. G.; Van Alstyne, M. W.; Jiang, X., (2017):
„Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm“,
MIS Quarterly, Vol. 41 (1), pp. 255 – 266.

*Parker, G. G.; Van Alstyne, M. W.;
Choudary, S. P., (2016):*
„Platform Revolution: How Networked Markets Are
Transforming the Economy—And How to Make Them
Work for You“, Norton & Company

