

Plattformisierung von Geschäft – einige Anregungen für den Handel

OLDENBURG, 2015-09-29

MATTHIAS BRUCKE // EMBETECO



- ▶ embeteco
- ▶ Wandel und Umbrüche
- ▶ Innovation
- ▶ Plattformisierung
- ▶ Netzwerkeffekt
- ▶ Fazit



analysieren

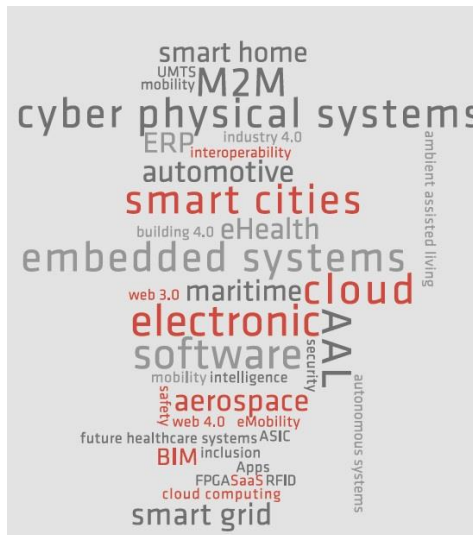
strukturieren

konzipieren

organisieren

realisieren

- ▶ Management von Clustern und Netzwerken
- ▶ Unterstützung bei der Akquise und Abwicklung von Förderprojekten
- ▶ Innovationsberatung und Innovationsmanagement
- ▶ Business Development



- ▶ Unterstützung und Durchführung von Entwicklungsprojekten
- ▶ Spezifikation
- ▶ Prototypenentwicklung
- ▶ Realisierung
- ▶ Validierung und Test
- ▶ Produktion

Unser technologischer Hintergrund und unsere Expertise liegt in folgenden Themen

- ▶ Embedded Systems
- ▶ Cyber Physical Systems
- ▶ Internet of Things
- ▶ Industrie 4.0
- ▶ Smart Cities / Smart Regions
- ▶ Portale
- ▶ Apps

Wandel und Umbrüche

DENN NUR DER WANDEL IST BESTÄNDIG

- ▶ Technologische Diskontinuitäten
- ▶ Globalisierung
- ▶ Gesellschaftlicher Wandel
- ▶ Unsicherheit
- ▶ Negative externe Effekte

Stufen (Hesse)

...

Und jedem Anfang wohnt ein
Zauber inne,
Der uns beschützt und der uns
hilft, zu leben.

...

Nur wer bereit zu Aufbruch ist
und Reise,
Mag lähmender Gewöhnung
sich entrafen.

- ▶ Gutenberg, der Buchdruck und das Internet
- ▶ CD ersetzt Schallplatte, Download ersetzt CD
- ▶ Musik-Flatrates ersetzen Kauf von Musik

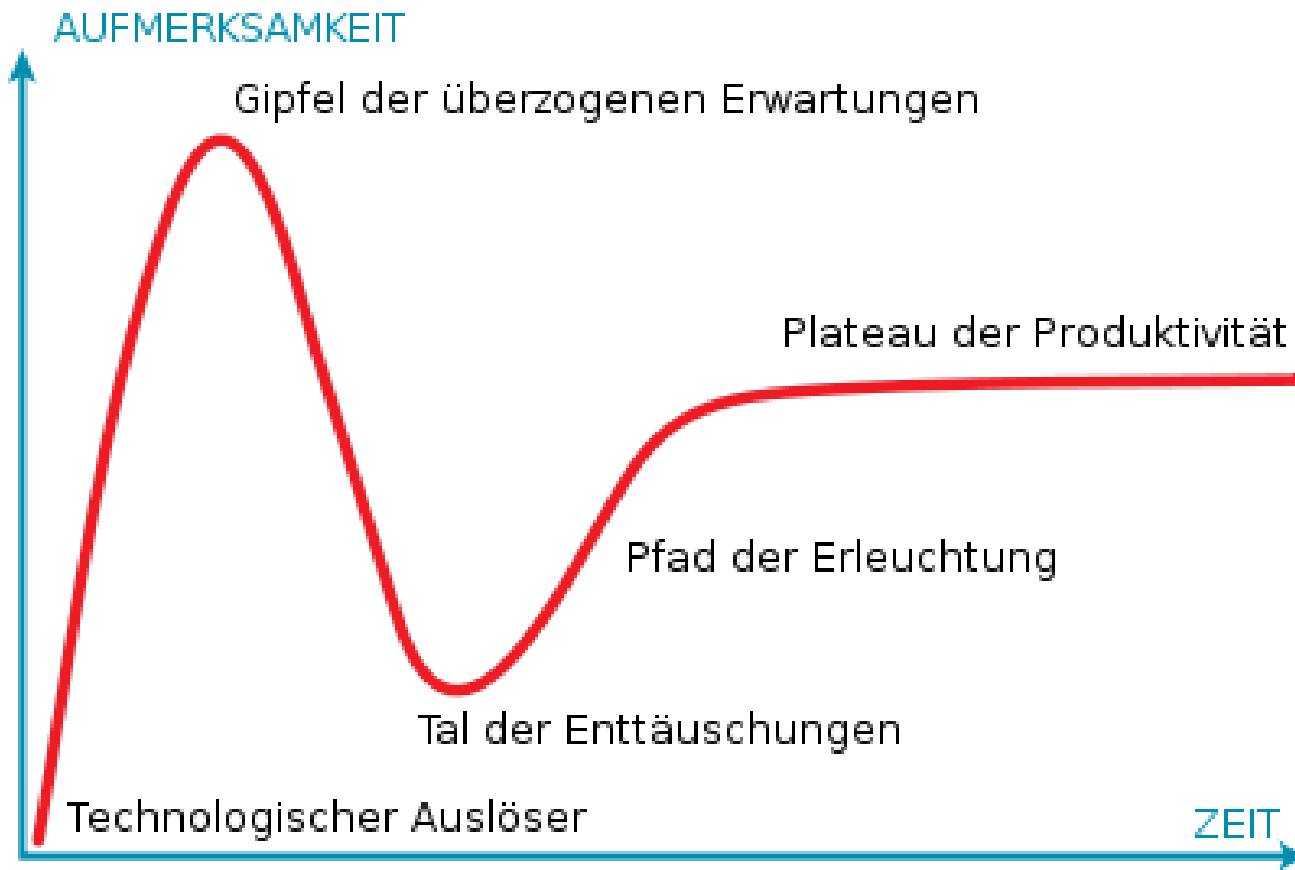
- ▶ Warum soll ich etwas besitzen wollen, wenn ich ständig Zugriff habe?

- ▶ Das Ganze geht weiter: (XaaS)... as a service (Software, Mobilität, ...)

Innovation

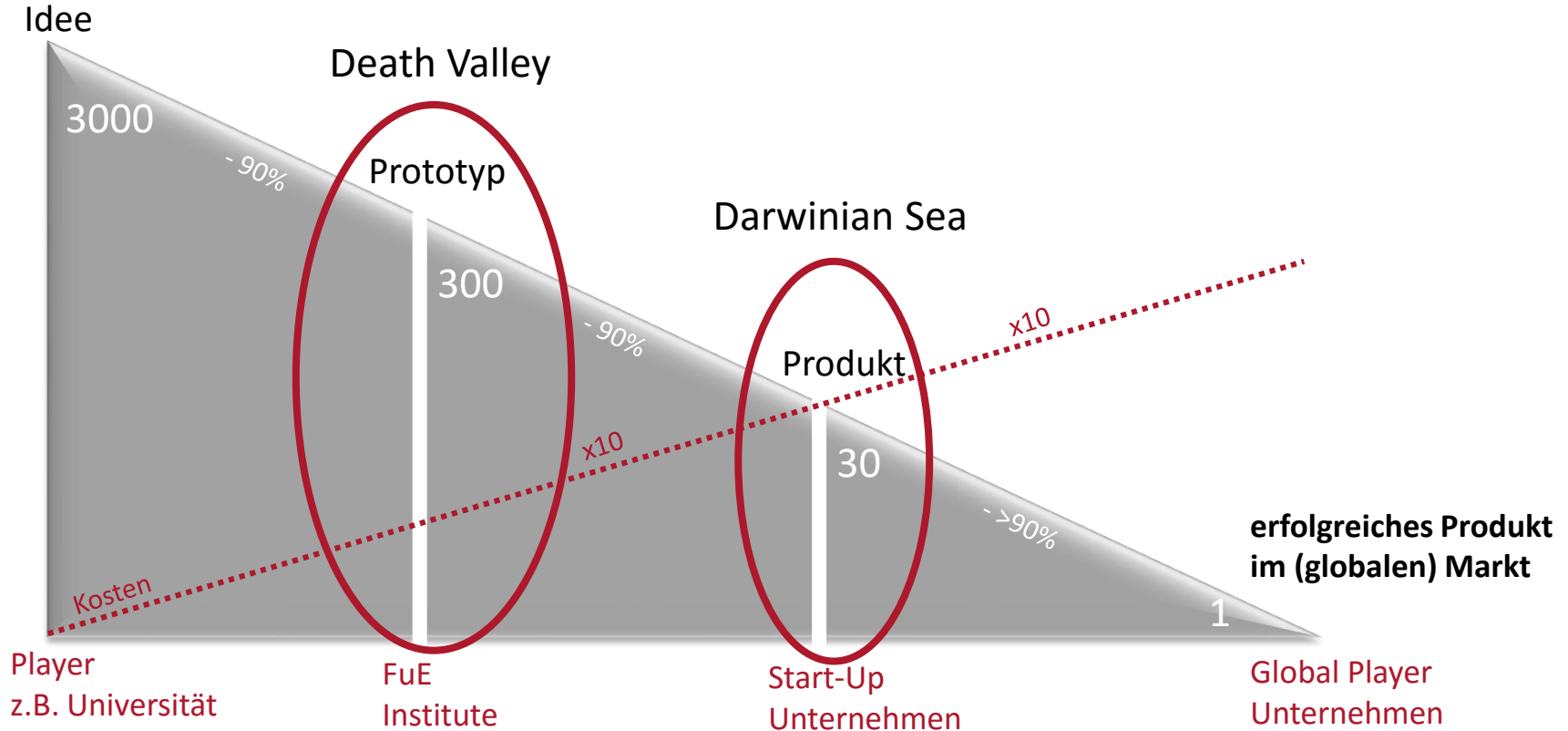
DEFINITION UND ASPEKTE

- ▶ Einführung neuer technischer, wirtschaftlicher, sozialer Problemlösungen in ein Umfeld
 - ▶ ein neues Produkt wird auf dem Markt angeboten
 - ▶ eine neuer Prozess wird im Unternehmen eingeführt
 - ▶ das Unternehmen erschließt einen neuen Absatzmarkt
 - ▶ ...
- ▶ Betrifft nicht nur individuelle Firmen oder Märkte: soziale Formung, 'stört' Wirtschaft und Gesellschaft
- ▶ Beinhaltet häufig auch Rückzug von anderen Technologien (und von komplexen Zulieferer-Nutzer-Beziehungen)



Quelle: Wikipedia

- ▶ Nur ca. 1 von 3000 Ideen erreichen den Markt
- ▶ 300 Mrd.€ jährlich in FuE (Europa)



Grundlagenforschung -> Erfindung
Angewandte Forschung -> Innovation

Tal des Todes bzgl.
Technischer Machbarkeit



Angewandte Forschung -> Prototyp
Unternehmen-> Innovation

Sea of Sharks bzgl.
Markteintritt





Capacity

How unique?

*What is the idea/vision/invention?
What does it do?
How is it unique/legitimate?*

Applicability

Where?

What is the idea play ground »?

Desirability:

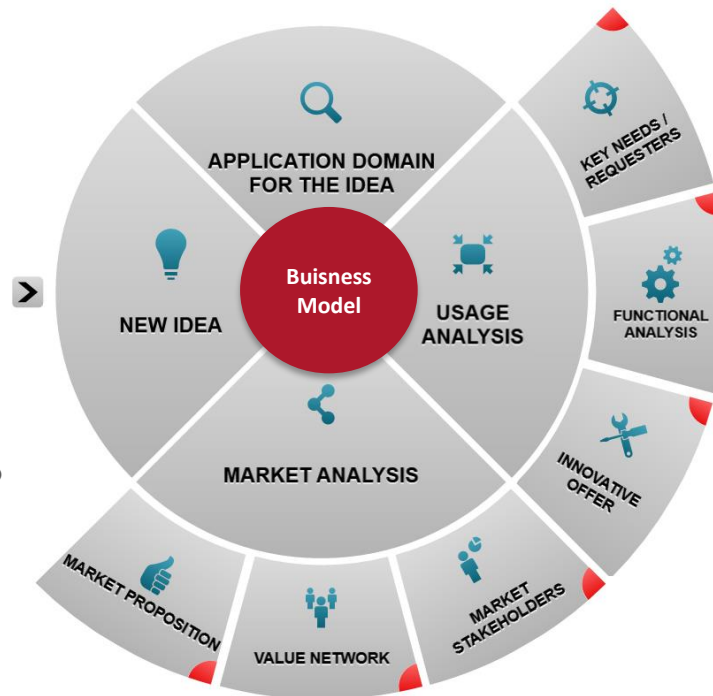
For which problem to solves?

Are there any not or badly satisfied needs?

Feasibility:

What to offer?

Am I able to satisfy them?



Viability

What? To whom? How?

What am I able to sell? To whom? Which value proposition? Which business model?

Plattformisierung, Disruption, Netzwerkeffekt

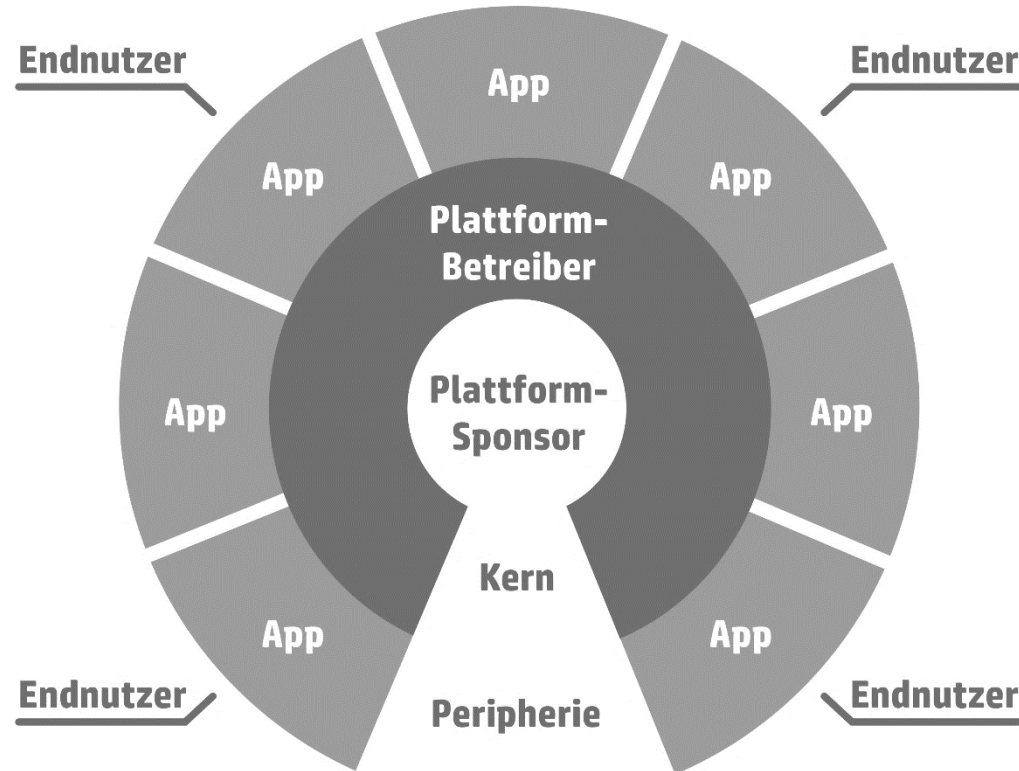
- ▶ **These 1: Digitale Plattformen verändern die Struktur der Wirtschaft grundlegend. Deutsche Unternehmen müssen auf diese Herausforderung eine strategische Antwort finden.**
- ▶ Das Potenzial zusätzlicher Wertschöpfung durch die digitale Transformation wird auf 425 Milliarden Euro bis zum Jahr 2025 geschätzt. Die Herausforderung besteht darin, dass die digitale Transformation nicht nur Produkte „smarter“ macht, sondern Märkte strukturell verändert. Die neuen Marktstrukturen werden maßgeblich durch digitale Plattformen bestimmt.
- ▶ Für den Standort Deutschland bedeutet das: Wollen sich deutsche Unternehmen weiterhin als „Systemkopf“ industrieller Wertschöpfung etablieren, müssen sie eine strategische Antwort auf diese Veränderung finden. Dies kann bedeuten, dass man Plattformen selbst bzw. im Konsortium aufbaut und betreibt. Dies kann aber auch bedeuten, dass man Plattformen Dritter unterstützt, die aufgrund ihrer Offenheit dem eigenen Geschäftsmodell besonders förderlich sind

- ▶ **These 2: Die Plattformisierung führt zu einem „Innovator’s Dilemma“ und ist deswegen ein Führungsthema.**

- ▶ Erfolgreiche Plattformen entstehen nicht durch Zufälle, sondern durch strategisches Management. Da Plattformstrategien etablierte Geschäftsmodelle – auch im eigenen Unternehmen – in Frage stellen, haben sie viele Gegner („Innovator’s Dilemma“). Hier hilft nur ein Eingreifen der Unternehmensführung. Die gerade stattfindende Plattformisierung ist eine echte Management-Herausforderung.

- ▶ Drei Fragen sind essentiell:
 - ▶ Wie wird der Markt, in dem ich tätig bin, durch die Plattformisierung verändert?
 - ▶ Will ich die Plattformen selber bauen? Wenn ja: Welche Partner brauche ich? Wie baue ich ein „Ökosystem“ für die Plattform auf?
 - ▶ Wenn nein: Wie Sorge ich dafür, dass die Plattformen, die im Markt entstehen, meinen Interessen dienen?

- ▶ Ganz abstrakt können digitale Plattformen definiert werden als Produkte, Dienstleistungen oder Technologien, die als Basis für eine Vielzahl von Firmen dienen, um komplementäre Produkte, Dienste und Technologien anzubieten.
- ▶ „Plattformisierung“ bedeutet nicht unbedingt, dass pro Marktsegment nur eine Plattform existieren kann. Es können durchaus mehrere konkurrierende Plattformen existieren



Digitale Plattformen bestehen aus zwei Teilen:

- Einem „**Kern**“, der stabil ist und sich nur langsam verändert – in unserem Beispiel also der App-Store selber. Dieser Kern stellt die eigentliche Plattform dar, indem er die technischen und betriebswirtschaftlichen „Spielregeln“ wie Schnittstellen und Prozesse definiert. Die Stabilisierung und Wiederverwendung der Kernkomponenten führt zu Skaleneffekten und reduziert die Kosten für die Varietät, die durch den zweiten Teil – die Peripherie – zu Verfügung gestellt werden
- Einer „**Peripherie**“, die eine hohe Entwicklungsgeschwindigkeit und Heterogenität aufweist. Im App-Store- sind diese Peripherie die App-Entwickler und ihre Dienste. Die Unternehmen in der Peripherie bilden eine Art Ökosystem der Plattform. Sie treten unter einander nicht notwendigerweise in Geschäftsbeziehungen, sondern sind oft unabhängige Teilnehmer der gleichen Plattform.

- ▶ Smartphone-Betriebssysteme mit ihren App-Stores
- ▶ Amazon und eBay mit ihren Marktplätzen
- ▶ Uber und AirBnB als Vermittler von Fahrten oder Übernachtungen
- ▶ Booking.com, HRS und trivago als anbieterübergreifende Sites für Übernachtungen

- ▶ Mit jedem neuen Akteur auf der Plattform – Kunde oder Anbieter – steigt der Nutzen für alle Teilnehmer. Dies führt zum sogenannten **Netzwerkeffekt**
- ▶ Digitale Plattformen profitieren oft vom Netzwerkeffekt
- ▶ Bei Erreichen einer kritischen Masse an Nutzern wächst das Netzwerk nicht mehr linear, sondern exponentiell.
- ▶ Sättigungseffekte treten bei den wirklich erfolgreichen Plattformen erst ein, wenn sie eine marktbeherrschende Stellung eingenommen haben.
- ▶ Kein soziales Netzwerk hat den Netzwerkeffekt für sich gepachtet. Die Konkurrenz macht ihn sich genauso zunutze – und wenn die erfolgreicher ist, kann die einst positive Dynamik schnell in ihr Gegenteil umschlagen. Das nennen Volkswirte eine sich selbst verstärkende negative Rückkopplung.

- ▶ Digitale Plattform-Märkte funktionieren grundlegend anders als die Wertschöpfungsketten der industriellen Produktion
- ▶ Konventionelle Wertschöpfungsketten erlauben es den Entwicklern und Herstellern, ihre Vertriebswege weitgehend selbst auszusuchen oder eigene aufzubauen
- ▶ Auf digitalen Plattform-Märkten ist das nicht möglich. Hat sich eine Plattform erst mal etabliert, führt an ihr kein Weg vorbei.
- ▶ Es bilden sich in aller Regel Oligopole heraus, d.h. ca. 5 Plattformen pro Markt

- ▶ Man muss sich mit der Frage der Digitalisierung und Plattformisierung beschäftigen, sonst passiert einem das gleiche, das Nokia passiert ist
- ▶ Man muss sich mit Innovationsmanagement beschäftigen, damit man auch in 5 Jahren noch Geschäft hat.
- ▶ Man muss entscheiden, ob man eine Plattform selber entwickeln will, oder eine Plattform nutzt
- ▶ Die Schwierigkeit ist, vorherzusehen, welche Plattform sich durchsetzt und welche nicht (und das kann sich ändern)

- ▶ www.plattformen-maerkte.de
- ▶ <http://www.brandeins.de/archiv/2015/handel/disruption-plattform-netzwerkeffekt-die-drei-zauberworte-neue-wirtschaft/>

Matthias Brucke
embeteco GmbH & Co. KG
Marie-Curie-Str. 1
26129 Oldenburg
email: mb@embeteco.de
web: <http://www.embeteco.de>

   **mbrucke**

 [xing.to/mbrucke](https://www.xing.to/mbrucke)

 <https://www.linkedin.com/in/mbrucke>

