

Strategie Journal

Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 03-18

Traffic Sources Overview



- Direct Traffic
3,097.00 (40.49%)
- Search Engines
2,910.00 (38.04%)
- Referring Sites
1,642.00 (21.47%)

Map Overlay



Visitors Overview



Sonderausgabe zum Thema
Digitalisierung

Plattformökonomie als Game-Changer

Wie digitale Plattformen
unsere Wirtschaft verändern

Plattformökonomie als Game-Changer

Wie digitale Plattformen unsere Wirtschaft verändern: Eine strategische Analyse der Plattformökonomie

Von Prof. Dr. Nils Herda, Dr. Kerstin Friedrich, Prof. Dr. Stefan Ruf

Im September 2018

Unsere Wirtschaft scheint sich im digitalen Zeitalter seit mehreren Jahren global sehr zu verändern. Klassische Unternehmen aus den Branchen Banken, Handel oder Maschinenbau müssen sich neu erfinden, da ihre Geschäftsmodelle häufig nicht mehr tragen. Die international dominierenden Unternehmen sind inzwischen US-amerikanische und chinesische Technologieunternehmen, deren Geschäftsmodelle auf Digitalen Plattformen basieren. Diese Unternehmen verfügen gar nicht mehr über die eigentlichen materiellen Produktionsfaktoren, sondern fungieren nur noch als „Matchmaker“ zwischen Kunden und Herstellern, aber das höchst erfolgreich.

Daher stellt sich zunächst die Frage, wie diese IT-Plattformen überhaupt aufgebaut sind, funktionieren und warum Plattformen derzeit als das zentrale Geschäftsmodell der digitalen Ökonomie angesehen werden. Weiterhin ist aus strategischer Sicht zu analysieren, welche Konsequenzen die Plattformökonomie auf die strategische Ausrichtung mittelständisch geprägter Unternehmen hat und ob nun bewährte strategische Gesetzmäßigkeiten neu gedacht werden müssen. Interessant ist auch die Frage, wie Wolfgang Mewes wohl die Plattformökonomie aus Sicht der von ihm entwickelten EKS-Strategie bewerten würde.

I. Die Plattformökonomie

Es gab bereits Ende der 1990er bis Anfang der 2000er Jahre mit der „New Economy“ einen ersten technologisch motivierten Angriff auf klassische Geschäftsmodelle der „Old Economy“ (Slogan: „from bricks to clicks“). Junge Technologieunternehmen, sogenannte „Dotcom-Unternehmen“, wurden mit sehr viel Risikokapital (Venture Capital) ausgestattet, um auf Basis einer ersten Kommerzialisierung des Internets – mit großen Visionen – neue Geschäftsmodelle zu etablieren, was mit dem Platzen der Technologieblase, die sich längst von der Realwirtschaft abgekoppelt hatte, endete. (vgl. [27, S. 23ff.]; ebenso [30, S. 20ff.])

Die meisten Unternehmen der Dotcom-Ära sind inzwischen Geschichte, aber einige haben sich doch nachhaltig etabliert. Ein Beispiel wäre Amazon, das bereits 1995 von Jeff Bezos mit der Vision eines elektronischen Buchgeschäfts gegründet wurde, womit er dann tatsächlich die Disruption des klassischen Buchhandels einleitete. Die heutige Marktposition geht allerdings auf die Etablierung der Verkaufsplattform Amazon Marketplace zurück, über die Drittanbieter neue sowie gebrauchte Produkte handeln können, ohne dass Amazon dafür zusätzliche Lagerbestände aufbauen muss. (vgl. [10, S. 33ff.])

Ein weiteres Beispiel ist PayPal. Der Online-Bezahldienst wurde 1998 gegründet und hatte zunächst tatsächlich die strategische Zielstellung, eine Internetwährung zu realisieren, die den Dollar ablösen sollte. Auch wenn dieses überaus ambitionierte Ziel nicht erreicht wurde, so sind trotzdem zum führenden Beahldienst im Internet geworden. Den Durchbruch erreichten sie im Jahr 2002, als sie vom Internet-Auktionshaus eBay gekauft worden sind. Aufgrund der enormen Bedeutung am Markt wurde PayPal dann 2015 wieder abgespalten und an die Börse gebracht. (vgl. [30, S. 21ff.])

Inzwischen befinden wir uns im digitalen Zeitalter und die Kommerzialisierung des Internets scheint tatsächlich eine Disruption klassischer Geschäftsmodelle einzuläuten. Im Zentrum der digitalen Ökonomie stehen nun Digitale Plattformen, die von Gartner als ein weltweiter Megatrend der digitalen Ökonomie bezeichnet werden und die das zentrale Geschäftsmodell im digitalen Zeitalter darstellen. (vgl. [7])

Digitale Plattformen wie Google (Alphabet Inc.), Amazon, Facebook und Apple dominieren dabei mit ihrer dominanten Marktstellung diese Plattformökonomie, die daher auch als „GAFA-Ökonomie“ bezeichnet wird. Ihr Vorsprung am Markt und ihre enorme Finanzkraft deuten inzwischen auf eine monopolartige Stellung, die auf eine weltweit hohe Anzahl von Usern und ihrer Daten zurückgeht. (vgl. [10])

Inzwischen haben diese Technologieunternehmen – bezogen auf die Marktkapitalisierung – die klassischen Industrien deutlich überholt und das in verhältnismäßig kurzer Zeit, vgl. die Entwicklung seit 1990 in Abbildung 1.

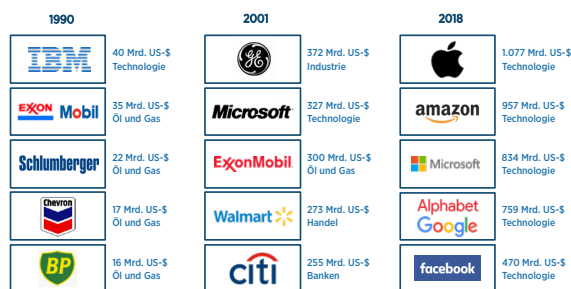


Abbildung 1: Die wertvollsten US-amerikanischen Unternehmen anhand ihrer Marktkapitalisierung im Zeitvergleich (Quelle: In Anlehnung an [29])

Ein Beispiel möge das verdeutlichen: Die Digitale Plattform [airbnb.com](https://www.airbnb.com) bietet ein Reservierungssystem zur Buchung und Vermietung von Unterkünften. Das Unternehmen selbst vermittelt weltweit somit Zimmer bis hin zu ganzen Häusern und konkurrenziert somit das Geschäftsmodell von Hotels und Pensionen, ohne selbst auch nur ein Zimmer zu besitzen. Der eigentliche Produktionsfaktor fehlt somit, es werden lediglich Anbieter von Wohnraum und potenzielle Nachfrager zusammengebracht und die Buchung als Transaktion durchgeführt (Matching).

Airbnb konnte aber auf diese Weise über informationstechnologische Basis der Plattform sehr schnell skalieren und so zum internationalen Marktführer werden. Sie können etwa im sogenannten Onboarding-Prozess private Anbieter, die ungenutzten Wohnraum vermieten möchten, ohne zusätzliche Kosten digital integrieren, während ein konventioneller Hotelbetreiber kapital- und zeitintensiv erst Hotelkapazitäten schaffen muss. Airbnb profitiert dabei einerseits von den Transaktionsgebühren und andererseits von den generierten Daten, die zusätzliches Wissen über die Interaktionspartner ermöglicht und entsprechendes Potenzial für eine weitere Vermarktung darstellt. (vgl. [14, S. 140ff.]; ebenso [25])

In der Konsequenz stehen Unternehmer heute vor der Fragestellung, ob ihr Geschäftsmodell wirklich nachhaltig ist und im digitalen Zeitalter noch bestehen kann. Andernfalls droht eine „schöpferische Zerstörung“, die der österreichische Nationalökonom Joseph Alois Schumpeter bereits 1911 als ein Wesensmerkmal der Marktwirtschaft beschrieben hat und die stets von erheblichen Veränderungsprozessen getragen wird. Im Unterschied zum vergangenen stabilen Industriezeitalter bis in die 1990er Jahre handelt es sich aber in dem Fall der Plattformökonomie nicht bloß um eine „technologische Innovation“, sondern um eine alles verändernde „Geschäftsmodelldisruption“, für die Erfahrungswerte und Strategien fehlen. (vgl. [14, S. 29f.]; ebenso [16, S. 83f.])

Dies entspricht ziemlich genau dem „Innovator’s Dilemma“, das der Professor der Harvard Business School, Clayton M. Christensen, 1997 publiziert hat. Demnach können Unternehmen auch

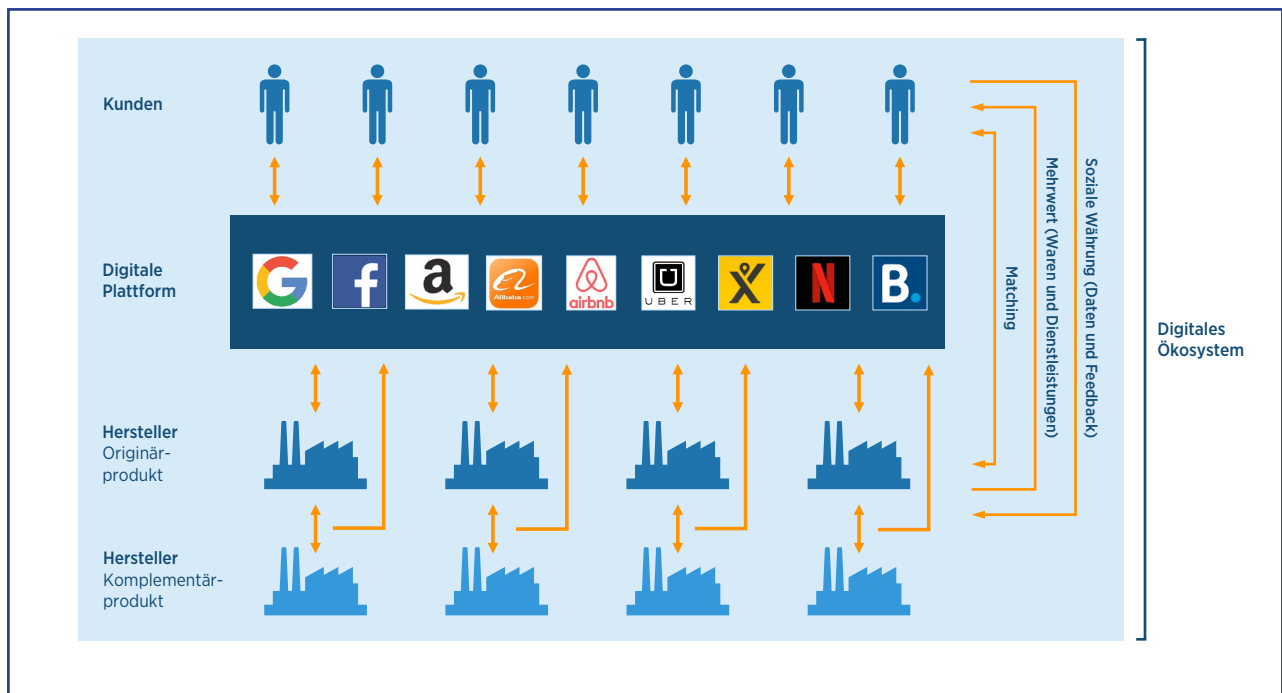


Abbildung 2: Architektur einer Digitalen Plattform im Digitalen Ökosystem
(Quelle: In Anlehnung an [24, 11:41 min]; [14, S. 49])

dann scheitern, wenn sie vermeintlich alles richtig machen – die richtigen Produkte entwickeln und dabei auch sehr kundenorientiert agieren, aber letztendlich die strategische Gefahr disruptiver Innovationen unterschätzen. (vgl. [4])

II. Architektur und Funktionsweise digitaler Plattformen

Plattformen lässt sich grundsätzlich mit der Theorie zweiseitiger Märkte erklären. Ein zweiseitiger Markt verbindet zwei Interaktionspartner miteinander. Ein Beispiel aus der analogen Welt ist die Tageszeitung (analog: Börsen, Einkaufszentren, Auktionshäuser etc.), die als sogenannter „Intermediär“ die Leser einerseits und die Anzeigenkunden andererseits zusammenbringt. Interessant sind dabei die indirekten Netzwerkeffekte zwischen den beiden Interaktionspartnern, die für die Anzeigen-Auflagen-Spirale ursächlich sind: Je mehr Leser eine Zeitung hat, desto interessanter ist sie für Anzeigenkunden, die Inserate veröffentlichen und damit den Leser informieren. Der höhere Umsatz ermöglicht wiederum Investitionen in die Zeitung, was wiederum mehr Leser anzieht. (vgl. [5])

Digitale Plattformen stellen nun ein Geschäftsmodell dar, das mittels Informationstechnologie einen zweiseitigen Markt abbildet und wertschöpfende Interaktionen zwischen externen Herstellern und Kunden ermöglicht, vgl. Abbildung 2. Ihre Kernfunktionen bestehen darin, erstens in einer offenen Infrastruktur einen einfachen Zugang für die Interaktionspartner anzubieten, zweitens Geschäftsregeln sowie Standards festzulegen und drittens das „Matching“ zu realisieren. Dabei werden zunächst Informationen ausgetauscht und dann erfolgt die Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen gegen Bezahlung in Form einer Währung. (vgl. [14, S. 17])

Diese Vergütung kann dabei klassisch monetär erfolgen (etwa über Kreditkarte beim Kauf eines Buches auf amazon.com) oder als „soziale Währung“ in Form von Daten, die für den Plattformbetreiber einen immateriellen ökonomischen Wert darstellt. So gehören die beruflichen Qualifikationen eines Arbeitnehmers auf XING oder LinkedIn genauso zu einer sozialen Währung wie die Anzahl Follower bei YouTube. (vgl. [21, S. 177])

Das Zusammenspiel zwischen Kunden, Herstellern, den Betreibern der Plattform und weiteren Partnern (die als Provider etwa zusätzliche Anwen-

dungen bereitstellen) nennt man ein „Digitales Ökosystem“, wobei der Plattformbetreiber selbst durchaus auch als Hersteller und somit Anbieter fungieren kann. (vgl. [3])

Dieses Digitale Ökosystem ist vor allem durch Netzwerkeffekte gekennzeichnet. Je mehr Nachfrager (Kunden) die Plattform nutzen, umso mehr Hersteller (Anbieter) werden auch auf der Plattform vertreten sein. Zusätzliche Netzwerkeffekte kommen durch Anbieter von Komplementärprodukten zu den eigentlichen Produkten, was die Plattform wiederum noch attraktiver macht und dann die Anzahl der Nachfrager erhöht. Dieses Prinzip kann am Beispiel der Anzahl Nutzer visualisiert werden, vgl. Abbildung 3. Wird dabei eine kritische Masse erreicht, so werden die möglichen Kommunikationsverbindungen stark wachsen und durch diese Wertsteigerung wiederum die Anzahl Nutzer exponentiell zunehmen.

Damit wird aber auch deutlich, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Etablierung und das Wachstum einer Digitalen Plattform für den Betreiber der Plattform darin besteht, dass alle Interaktionspartner einen stetigen Nutzen haben. Würde nur eine Seite einen Vorteil erhalten, so würde das Prinzip des zweiseitigen Marktes nicht funktionieren.

Ein weiteres Kennzeichen ist der Wegfall sogenannter „Gatekeeper“ im Gegensatz zu klassischen Märkten. Während ein Verlag etwa Manuskripte auswählt und diese dann als Bücher auf den Markt bringt, entscheiden die Nutzer in der Plattformökonomie selbst. Auf der Kindle-Plattform von Amazon kann beispielsweise jeder ein Buch veröffentlichen und die Community der User bewertet diese per Feedback-Systematik, was wiederum ein datenbasiertes Auswahlkriterium für andere User darstellt. (vgl. [21, S. 19])

Für die Etablierung einer neuen Digitalen Plattform müssen drei zentrale Erfolgsfaktoren koordiniert werden. So müssen mittels „Pull Effekt“ genügend Kunden auf die Plattform gelockt werden und ihr Interesse kontinuierlich aufrechterhalten werden, was den meisten Plattformen erfahrungsgemäß allerdings schon nicht gelingt. Dann ist eine „einfache Interaktion“ über die Benutzungsschnittstelle ohne Barrieren zu gewährleisten, da-

mit der Interaktionsaustausch für die Partner so einfach wie möglich ist, wie etwa das einfache Hochladen eines Fotos mittels Facebook-App auf dem Smartphone.

Schließlich muss das „Matching“ für den Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen den Partnern leistungsfähig sein, dazu gehören umfangreiche sowie aussagekräftige Daten, Filter und Suchalgorithmen etc. Beispielsweise zieht die Videoplattform YouTube ihre Nutzer mittels Pull-Effekt sehr stark an, bietet eine einfache Interaktion samt leistungsfähiger Suche. (vgl. [2, S. 55ff.]; ebenso [21, S. 53ff.])

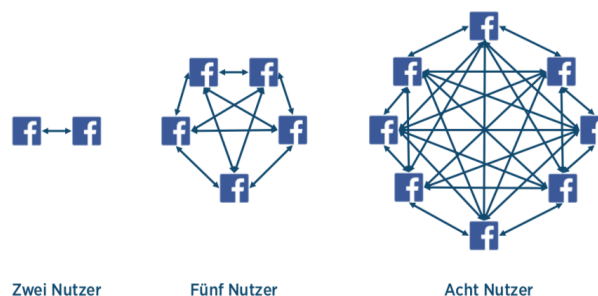


Abbildung 3: Netzwerkeffekte am Beispiel von Nutzern in Facebook (Quelle: [31, S. 34])

Daraus resultiert aber eine zentrale Aufgabe der Plattformbetreiber. Über die „Kuratierung“ filtern sie die Aktivitäten der Interaktionspartner, also das Verhalten auf der Plattform und die Inhalte. Dieses stellt eine zentrale Maßnahme des Qualitäts- und Risikomanagements dar, um negative Netzwerkeffekte zu vermeiden. (vgl. [14, S. 64])

Die GAFA-Ökonomie hat hier natürlich mit ihrem Datenbestand einen enormen Vorteil in ihren Ökosystemen. Google speichert seit der Gründung 1998 systematisch Daten. Wenn neue Dienstleistungen für das Ökosystem konzipiert werden, so kann deren potenzielle Leistungsfähigkeit früh mit Echtdaten erprobt werden. Und genau dieser Vorteil stellt den heutigen Machtfaktor dieser Plattformunternehmen dar.

Da die Digitale Plattform über internetbasierte IT-Systeme realisiert werden, bieten sie enorme Vorteile: So ist es heute sehr einfach, diese technisch

zu skalieren, um weltweit immer mehr Nutzer zu adressieren. Zudem kann über mobile Applikationen via Smartphone ein mobiler Zugriff die Plattform in den Alltag der Menschen integrieren. Bei einer kritischen Masse an Nutzern können zudem geringe Transaktionskosten realisiert werden. Zudem ermöglicht das Generieren und Speichern von Daten (wie etwa die Transaktionshistorie bei Amazon oder die Statusaktualisierungen bei Facebook) den Aufbau eines enormen Wissens über die Interaktionspartner, was wiederum für zielgruppenspezifische Monetarisierungsstrategien (wie etwa der Verkauf zielgruppenspezifischer Daten an Werbepartner) genutzt werden kann.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass klassische Unternehmen die Wertschöpfung mittels ihrer Produktionsfaktoren vornehmen, während die Digitale Plattform die Wertschöpfung durch das Management der Interaktionen realisiert.

Abbildung 4 zeigt hierzu die Benutzungsschnittstelle im Web der Digitalen Plattform Airbnb mit Suchmaske, exemplarischen Darstellungen buchbarer Zimmer samt Nutzerbewertung.

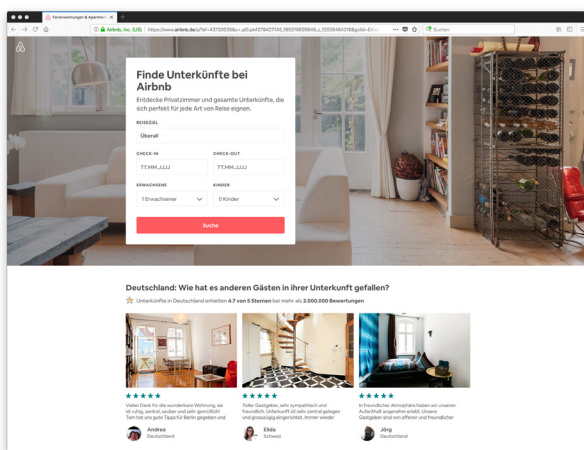


Abbildung 4: Screenshot der Gastsicht der Digitalen Plattform Airbnb (Quelle: www.airbnb.de [Zugriff 2018-09-18])

Das entsprechende Geschäftsmodell dieser Plattform wird in Abbildung 5 abstrahiert dargestellt. Ein Gast stellt seine Anfrage zu einem von ihm gefunden Zimmer, das auch seine Suchanfrage passt, über Airbnb an den Gastgeber. Kommt es zu einem

Matching, und das Zimmer wird gemietet, so erhält Airbnb Gebühren vom Vermieter sowie vom Buchungsbetrag des Gastes (Prinzip der Monetarisierung der Kern-Interaktionen). (vgl. [14, S. 140ff.])

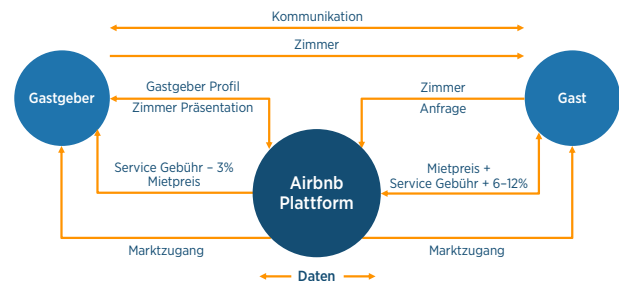


Abbildung 5: Kern-Interaktionen und Monetarisierung im Geschäftsmodell der Digitalen Plattform Airbnb (Quelle: [14, S. 34])

III. Systematisierung digitaler Plattformen

Es gibt inzwischen eine erhebliche Bandbreite an Plattfortmtypen, die jeweils einen bestimmten Mehrwert liefern, vgl. Abbildung 6. (vgl. [27, S. 51ff.]; auch [19, S. 43ff.])

Die „Werbeplattformen“ wie Google oder Facebook stellen mit unterschiedlichsten Diensten komplexe Ökosysteme dar, die auf Basis von Suchvorgängen, Nutzerinteraktionen sowie Content wiederum Daten extrahieren, diese analysieren und in Form von Auktionsverfahren an Werbetreibende verkaufen.

„Cloud-Plattformen“, wie etwa Dropbox, Amazon Web Services oder Microsoft Azure, vermieten Infrastrukturen für große Datenmengen und Anwendungen an private und kommerzielle Kunden. Somit können immer mehr unternehmensweit genutzte Hardware und Software aus Rechenzentren in die Cloud verlagert werden.



Abbildung 6: Systematisierung Digitaler Plattformen (Quelle: Eigene Darstellung)

„Industrieplattformen“, wie etwa Siemens MindSphere, Adamos oder die Trumpf-Tochter Axiom, werden im Kontext von Industrie 4.0 eingesetzt. Sie sind eine Art Betriebssystem für das Internet der Dinge, mit dem Maschinen an eine übergeordnete Produktions-IT angebunden werden und binden die Fabriken an das „Industrial Internet“ an.

„Produktplattformen“, wie etwa eBay, Amazon oder Spotify, vertreiben materielle oder immaterielle Güter über eine Plattform. Amazon als ein digitales Warenhaus verkauft als Händler Produkte über eine Hochleistungslogistik, während über Amazon Markets auch Dritte Güter selbst vertreiben können. Spotify ist der bekannteste Musikstreaming-Dienst und liefert das immaterielle Gut „Musiktitel“. Spotify ist wiederum ein mehrseitiger elektronischer Markt, der Gebühren von Plattenfirmen, Kunden und Werbetreibenden einnimmt.

„Schlanke Plattformen“, wie Flixbus, mytaxi oder Freighthub, vermitteln Dienstleistungen zwischen Anbietern und Nachfragern und profitieren auf Basis von Gebühren für vermittelte Transaktionen. Flixbus ist ein digitales Fernbusunternehmen, dessen Transportkapazitäten ausschließlich mittelständische Busbetriebe stellen. Die Smartphone-App mytaxi fungiert analog als eine digitale Taxizentrale dar. Freighthub ist eine zukunftssträchtige Plattform auf dem Logistikmarkt, die nach dem Prinzip einer digitalen Spedition lediglich Aufträge vermittelt.

Diese Plattfortmentypen stellt eine Systematisierung dar, die Kategorien können sich dabei auch überschneiden. So ist es möglich, dass ein Plattformbetreiber auf der Plattform auch in der Rolle „Händler“ auf der Plattform neben Konkurrenten auftritt. Auch ist denkbar, dass klassische Industrieunternehmen, die im Besitz eigener Produktionsmittel sind, exklusive Plattformen aufbauen.

So verkauft Rolls Royce ihre Triebwerke nach dem Prinzip „Waren als Dienstleistungen“, da der Triebwerkmarkt sehr umkämpft und margenschwach ist, während man im Wartungsgeschäft höhere Renditen realisieren kann. Die Triebwerke werden dabei mit Sensoren ausgestattet, so dass Rolls Royce die Daten auswerten und für die Produktentwicklung nutzen kann.

IV. Digitale Plattformen im Vergleich zu klassischen Pipeline-Unternehmen

Beim Vergleich der Digitalen Plattformen mit klassischen Unternehmen fallen in Hinblick auf die originäre Aufgabe der „Wertschöpfung“ deutliche Unterschiede auf.

Ein klassisches Unternehmen, etwa aus der Industrie, arbeitet mit einer linearen Wertschöpfung. Ausgehend vom Rohmaterial des Lieferanten wird in definierten Schritten das Endprodukt gefertigt und an den Kunden verkauft, vgl. hierzu das Wertschöpfungskettenmodell von Porter in Abbildung 7.

Der Fokus dieser Unternehmen liegt somit vor allem bei der Zielgruppe der Kunden. Aus diesem Grund werden diese Unternehmen im digitalen Kontext auch als „Pipeline-Unternehmen“ bezeichnet und deren Branchen oder Marktnischen als „Pipeline-Märkte“ bezeichnet. (vgl. [21, S. 17ff.]; ebenso [L8, S. 48f.]

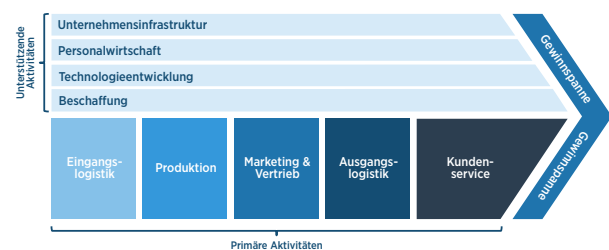


Abbildung 7: Wertschöpfungskette eines klassischen Pipeline-Unternehmens (Quelle: [23, S. 64])

Die Digitalen Plattformen dagegen transformieren diese linearen Wertschöpfungsketten in die Digitalen Ökosysteme. Sie verfügen in der Regel nicht über die klassischen Produktionsfaktoren, weswegen diese Geschäftsmodelle der digitalen Ökonomie auch als „Asset-light Geschäftsmodelle“ bezeichnet werden.

Ihr Fokus umfasst auch nicht nur die Zielgruppe der Kunden, sondern als zwei- oder mehrseitiger Markt auch die Zielgruppe der Anbieter. Während die Pipeline-Anbieter sich auf die stetige Optimie-

rung ihrer Pipeline konzentrieren, um effizienter zu werden, fokussiert eine Digitale Plattform primär auf den Matching-Algorithmus zur frictionslosen Verbindung von Anbietern und Nachfragern.

Auf diese Weise können sie sehr viel schneller, zudem grenzkostenarm und risikolos skalieren und damit ein auf das Erreichen der kritischen Masse ausgerichtetes Wachstum realisieren. (vgl. [L8, S. 48ff.])

Die Unterschiede erklären auch, wie diese beiden Unternehmenstypen gesteuert werden. Führungskräfte in Pipeline-Unternehmen nutzen typische Kennzahlen wie Cashflow, Lagerumschlag, Gewinnspannen oder Betriebskosten. Den Erfolg Digitaler Plattformen misst man über ganz andere Kennzahlen wie etwa Quote aktiver User, Wachstumsraten aktiver User, Rate erfolgreicher Interaktionen oder auch die Matching-Qualität des Suchalgorithmus. (vgl. [21, S. 187ff.])

V. Ökonomische Analyse

Eine digitale Plattform realisiert wertschöpfende Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern. Somit herrscht eine „Konkurrenzsituation der Hersteller auf der Plattform, die zudem auch von weiteren Händlern konkurrenziert werden können, die sich ebenfalls auf der Plattform befinden.

Zudem übernimmt die Plattform im Ökosystem den für Pipeline-Unternehmen so entscheidenden Kundenkontakt. Die vertrieblisch relevanten Alleinstellungsmerkmale und immaterielle Werte wie eine erfolgreich eingeführte Marke können so auf einer Digitalen Plattform an Bedeutung verlieren, die möglicherweise erst über eine soziale Währung wie kundenseitige Produktbewertungen neu „aufgeladen“ werden müssen.

Hersteller und weitere Anbieter im Ökosystem müssen zudem beachten, dass durch die (erzwungene) Preistransparenz tendenziell eine Preissenkungsspirale in Gang gesetzt wird. Somit verlagern sich die Wohlstandsgewinne eher weg von den Herstellern hin zu den Kunden einerseits und den Plattformbetreibern andererseits. (vgl. [25])

Als Basis für das Matching auf der Plattform dienen die immateriellen Daten, die als neue (zusätzliche) Währung in der digitalen Plattformökonomie angesehen wird. Sie steigern das Wissen über die Nutzer, verbessern damit die Qualität des Matching-Algorithmus und erlauben zielgruppenspezifische Selektionen der Nutzerdaten für eine Vermarktung an Werbepartner. (vgl. [21, S. 177ff.])

Digitale Plattformen können ein sehr hohes Wachstum realisieren. Das liegt zunächst daran, dass sie letztendlich rein über IT-Systeme realisiert werden. Nach dem Mooreschen Gesetz, das allerdings nur als eine empirische Faustregel zu verstehen ist und das in der Zukunft nicht mehr zwingend gelten muss, verdoppelt sich die Anzahl Transistoren auf einem integrierten Schaltkreis etwa alle 1,5 Jahre, was einer stetigen Leistungsverbesserung der genutzten Informationstechnologie gleichkommt. (vgl. [20])

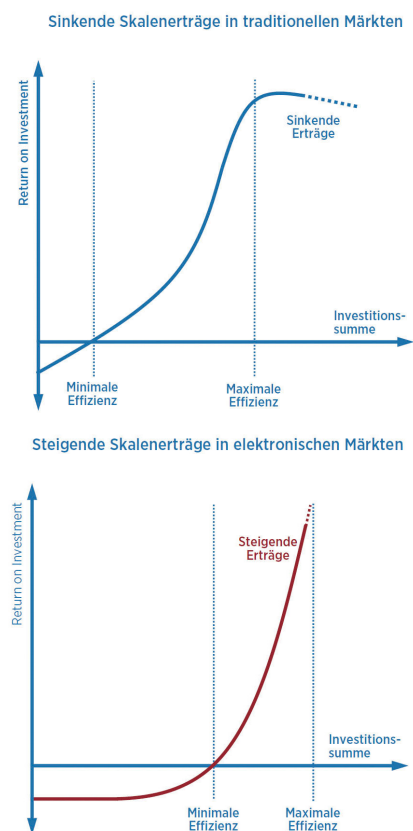


Abbildung 8: Unterschiedlicher Verlauf der Skalenerträge in traditionellen und elektronischen Märkten (Quelle: [17, S. 165])

Zudem verfügen die Plattformen aus ökonomischer Sicht ja bewusst nicht über die materiellen Produktionsfaktoren. Die Wertschöpfung wird somit entkoppelt, die Kapitalbindung gesenkt und wesentliche Risiken an Dritte ausgelagert.

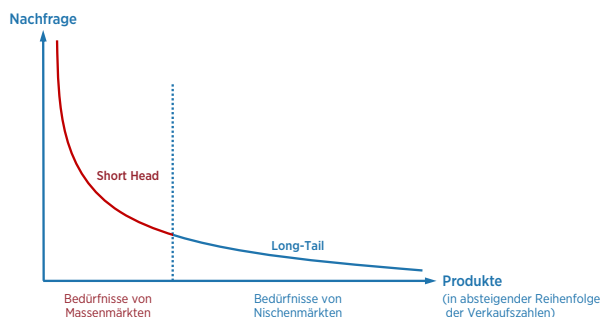


Abbildung 9: Der Long-Tail-Effekt immaterieller Güter auf Digitalen Plattformen (Quelle: In Anlehnung an [31, S. 63]; ebenso [1, S. 63ff.])

Daraus resultiert der bereits in der New Economy erkannte Verlauf zunehmender Skalenerträge in elektronischen Märkten, das auch „Brian Arthur’s Law“ bekannt ist, vgl. Abbildung 8. Digitale Plattformen können den Netzwerkeffekt ausnutzen und davon profitieren, dass sie grenzkostenarm skalieren können.

Ist dann eine kritische Masse an Produkten, Interaktionspartnern und Transaktionen erreicht, so können dauerhaft zunehmende Skalenerträge erreicht werden, die die ursprünglichen Anlaufkosten überproportional und stetig wachsend überkompensieren (Hockey-Stick-Effekt). Traditionelle Pipeline-Unternehmen haben dagegen eine Grenze maximaler Effizienz, ab der die Skalenerträge abnehmen. (vgl. [17, S. 161ff.]; ebenso [13, S. 23ff.])

Eine weitere wesentliche Veränderung der digitalen Ökonomie, die Digitale Plattformen ausnutzen können, stellt die Theorie des „Long Tail“ dar, das der Chefredakteur des Magazins „Wired“, Chris Anderson, erstmals beschrieb, vgl. Abbildung 9. Demnach kann bei Digitalen Plattformen die von Pipeline-Unternehmen bekannte ABC-Analyse, die auf die 80-20-Regel (Paretoprinzip) zurückgeht, bei virtuellen Gütern auf Digitalen Plattformen nicht mehr sinnvoll angewendet werden. So wird ein typischer Einzelhändler mit einem stationären Ladengeschäft bisher vermutlich den Großteil sei-

nes Umsatzes mit tendenziell wenigen A-Produkten (Short Head) realisieren, die seltener nachgefragten C-Produkte wird er somit eher vermeiden wollen.

Bei digitalen Gütern, wie etwa Musik auf der iTunes-Plattform oder bei Spotify, gibt es aber lediglich marginale Lager- oder Kapitalbindungskosten. Daher ist es wiederum für digitale Anbieter attraktiv, genau diese überaus große Menge von C-Artikeln am Markt anzubieten, da sie sich ja betriebswirtschaftlich nicht negativ auswirken.

Vielmehr entwickeln diese insgesamt eine enorme Anziehungskraft für die Kundenseite, da sich viele Nutzer – über einen zentralen, einfachen Suchalgorithmus – in vielen Nischen bedienen können (Long-Tail), was wiederum höchst attraktiv ist für die große Menge kleiner Anbieter, auch ihre eher selten nachgefragten Produkte auf der Plattform anzubieten.

VI. Strategische Analyse

Die vorgestellten Prinzipien der digitalen Plattformökonomie werden nun mit den strategischen Erkenntnissen der Mewes-Strategie verglichen, die von Systemforscher Wolfgang Mewes bis in die 1970er Jahre entwickelt worden ist.

Mewes hat frühzeitig die Bedeutung einer zielgruppenadäquaten Strategie für Wachstum und nachhaltigen Erfolg von Unternehmen erkannt, die auf zentrale Engpässe hin ausgerichtet ist. Die auf der Kybernetik basierende Strategielehre setzt dabei konsequent auf die naturgesetzlichen Prinzipien einer ganzheitlichen Spezialisierung und der synergetischen Kooperation. (vgl. [9]; ebenso [18])

Die wesentlichen Erkenntnisse sind in den vier Prinzipien der Mewes-Strategie zusammengefasst. Für die unternehmensweite strategische Ausrichtung dient ein Vorgehensmodell mit sieben Phasen, die zur Umsetzung sequentiell durchlaufen werden, vgl. Abbildung 10.

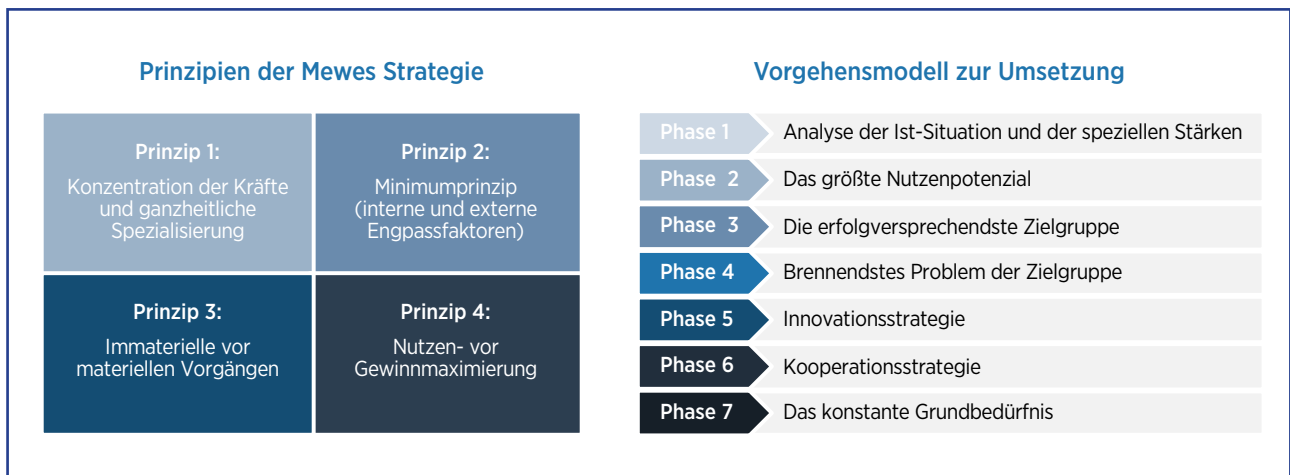


Abbildung 10: Prinzipien und Vorgehensmodell zur Umsetzung der Mewes-Strategie
(Quelle: In Anlehnung an [9, S. 17ff., 52ff.])

Die Bedeutung der Mewes-Strategie als weit verbreitete Erfolgsmethodik der „Hidden Champions“, den mittelständischen Weltmarktführern im deutschsprachigen Raum, wurde erstmals von Professor Hermann Simon belegt. (vgl. [26, S. 253]) Zu den Pionieren der Anwendung der Mewes-Strategie gehören etwa der Hersteller von Reinigungsgeräten und -systemen Kärcher aus Winnenden sowie das Großhandelsunternehmen Würth aus Künzelsau. (vgl. [32, S. 421])

In einem **ersten Schritt** werden die Digitalen Plattformen aus Unternehmenssicht analysiert. Da die Mewes-Strategie als „Kybernetische Managementlehre EKS“ (Energio-kybernetische Strategie) konzipiert worden ist, wird daher auch die Kybernetik als Beschreibungsmethodik zurückgegriffen.

Das Grundmodell der Unternehmung aus kybernetischer Sicht geht auf Erwin Grochla zurück, vgl. Abbildung 11 auf Seite 11. Der Kölner Professor differenzierte mit dem betrieblichen Basissystem und dem betrieblichen Informationssystem zwei Teilsysteme der Unternehmung, die jeweils mit der Umwelt interagieren.

Das Basissystem erbringt die eigentliche Wertschöpfung (etwa bei Industrieunternehmen im Rahmen von Produktion und Montage) und stellt dabei (gemäß heutigem Sprachgebrauch) neben Lieferanten und Kunden einen Teil der Supply Chain dar. Das betriebliche Informationssystem

ist für Planungs-, Steuerungs- sowie Kontrollaufgaben zuständig und mit der Umwelt immateriell verbunden. (vgl. [6], S. 35ff.)

Die Bedeutung des betrieblichen Informationssystems ist in Pipeline-Unternehmen stetig gestiegen. Insbesondere die Informationstechnologie hat etwa mit ERP-, CRM- sowie PPS-Systemen, aber auch der Netzwerktechnik und einer Vielzahl von Assistenzsystemen (wie Notebooks, Tablets und Smartphones) die Leistungsfähigkeit, Effizienz und Umsetzungsgeschwindigkeit enorm erhöht.

Wenn man Digitale Plattformen aus kybernetischer Sicht analysiert, so zeigt sich, dass diese Unternehmen als zwei- oder mehrseitige digitale Marktplätze prinzipiell nur immateriell mit ihrer Umwelt interagieren. Somit fallen Betrieb und Vermarktung der digitalen IT-Plattform als betriebliche Leistungserstellung mit in das Aufgabenportfolio des Informationssystems. Das klassische produzierende Basissystem, in dem Menschen und Maschinen materiell und somit auf Basis von „Nicht-Informationen“ arbeiten, entfällt somit.

In einem **zweiten Schritt** werden nun die vier Erfolgsprinzipien der Mewes-Strategie in Bezug auf die Erfolgsfaktoren Digitaler Plattformen analysiert. (vgl. [9], S. 17ff.)

Das *erste Prinzip* „Ganzheitliche Spezialisierung“ reflektiert eine extravertierte, marktgetriebene Sichtweise auf spezifische Kundenlösungen. Das

scheint ebenso ein Erfolgsfaktor Digitaler Plattformen zu sein. So bietet die Cloud-Plattform Dropbox einen internetbasierten Datenspeicher an, Flixbus als schlanke Plattform vermittelt Fernbusfahrten – all das sind hochspezialisierte Geschäftsmodelle. Aber wenn die Digitalen Plattform eine kritische Masse erreicht haben und weiter wachsen, so sind daran interessiert, die Nutzer noch weiter an ihr jeweiliges Ökosystem zu binden, etwa über neue oder Dienstleistungen Dritter.

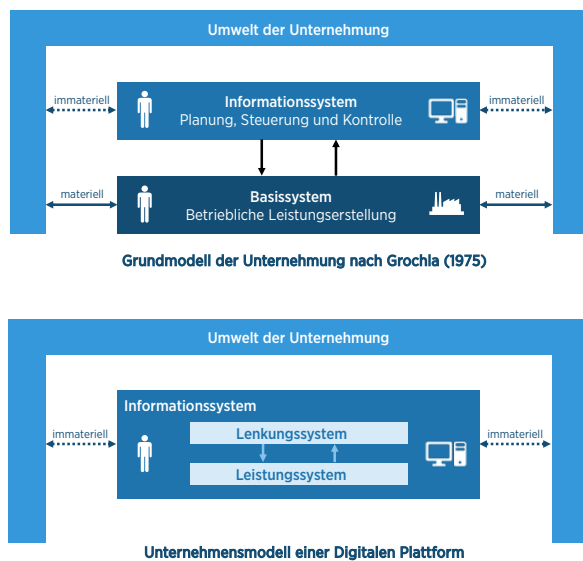


Abbildung 11: Kybernetische Unternehmensmodelle im Vergleich (Quelle: In Anlehnung an [6, S. 35ff.])

Das Portfolio eines umfangreichen Ökosystems, wie etwa von Amazon mit Amazon Web Services, Amazon Alexa, Amazon Kindle, Amazon Pay und diversen weiteren Services, darf aber nicht mit dem aus strategischer Sicht umstrittenen Ausrichtung der Diversifikation (vgl. [22, S. 104]) verwechselt werden, die aus Gründen der vermeintlichen Risikominimierung häufig heterogene Produkte oder Dienstleistungen miteinander kombiniert. Vielmehr wird in Ökosystemen Digitaler Plattformen die Produkt- und Leistungspalette gemäß dem Prinzip „Expansion in die Tiefe“ (vgl. [8, S. 192ff.]) kontinuierlich weiter ausgebaut, um den Nutzer im Ökosystem zu halten und die Bindungskräfte zu intensivieren.

Abbildung 12 auf Seite 12 zeigt etwa die vollständig mit eigenen Dienstleistungen aus dem eige-

nen Ökosystem realisierte Lieferkette aus Sicht von Amazon. Charakteristisch ist einerseits, dass nicht Dienstleistungen selbst erbracht werden, sondern Subunternehmer eingesetzt werden und andererseits, dass die Plattform durchgängig die Steuerung übernimmt und so systematisch alle Kundensowie Lieferdaten vereinnahmen kann, woraus Amazon wiederum lernen und den Lieferprozess weiter optimieren kann.

Das zweite Prinzip „Minimumprinzip“ konzentriert sich auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt im vernetzten Ökosystem der Plattformökonomie. Aus Sicht Digitaler Plattformen stellt sich hier die Frage, was den Zielgruppen im Ökosystem am dringendsten fehlt und wo die zentralen Akzeptanzengpässe liegen für eine etwaige Lösung liegen.

Am Beispiel von Airbnb lassen sich die Antworten Digitaler Plattformen auf diese Fragen aufzeigen. Laut Wikipedia bietet die Digitale Plattform über vier Millionen privater Unterkünfte in über 190 Ländern (Stand: August 2018) weltweit an. Kein Hotelregister war zuvor in der Lage, eine derartige Übersicht zu liefern.

Zudem bekommt der Nutzer in Sekundenschnelle bereits einen guten Eindruck der Unterkunft, die über Kenndaten, Fotos und Videomaterial illustriert wird, ohne selbst vor Ort sein zu müssen. Die andere Zielgruppe der Plattform, die Vermieter, können somit ihre Unterkunft weltweit Millionen potenzieller Mieter präsentieren. Keine Marketingaktivität könnte eine derartige Leistung vollbringen.

Die Akzeptanzengpässe werden dabei mit Hilfe der Informationstechnologie gelöst. Die Plattform bietet die Leistungen über Web und mobiler App an, kann somit in den Lebensalltag der Nutzer integriert werden. Derartige Systeme und Datenbankabfragen müssen aus Sicht der Nutzer schnell und intuitiv funktionieren, der Buchungsprozess selbst muss einfach strukturiert sein, so dass in wenigen Schritten die Buchung vorgenommen werden kann.

Das dritte Prinzip der Mewes-Strategie „Immaterielle vor materiellen Vorgängen“ lösen Digitale Plattformen gleich in mehrfacher Hinsicht ein. Zunächst besitzen Digitale Plattformen als Unternehmen die



Abbildung 12: Lieferkette von Amazon mit Dienstleistungen aus dem Amazon Ökosystem
(Quelle: In Anlehnung an [28])

Produktionsfaktoren für die materielle Erstellung der Leistung in der Regel gar nicht, sie verzichten bewusst darauf, da sie mit Hilfe der Informationstechnologie eine Vermittlung zwischen Anbietern und Nachfragern wie auf einem Marktplatz realisieren. Sie steuern den Prozess rein immateriell und führen die Transaktion durch.

Dies bestätigt über vierzig Jahre später eine von Wolfgang Mewes' Kernaussagen, die in der stabilen Industriegesellschaft der 1970er Jahre vermutlich nur wenige unterschrieben hätten, aber heute geradezu das wichtigste Postulat der digitalen Plattformökonomie darstellt: „Es ist ein uralter Denkfehler, daß der Betrieb die Faktoren, mit denen er arbeitet, als Eigentum besitzen müsse. Das ist falsch. Er muß nur über sie verfügen können.“ ([18, Lehreinheit 9, S. 71])

Weiterhin ändern sich die Vergütungsprinzipien. Rein monetäre Vergütung tritt immer mehr in den Hintergrund, da viele Plattformen mit „sozialen Währungen“ arbeiten. Die so gewonnenen Daten über Märkte, Kunden, Interaktionen und Transaktionen stellen in der Plattformökonomie wichtige Assets dar, die bei klassischen Pipeline-Unternehmen nicht Teil des Geschäftsmodells sind und die man so gar nicht verbuchen könnte.

Die bestätigt eine zweite von Wolfgang Mewes' Erkenntnissen, die er bereits 1959 in „Alle Bilanzen sind falsch“ gegen die damals herrschende Meinung der Betriebswirtschaftslehre veröffentlichte: „Der zentrale Fehler von Betriebswirtschaftslehre, Bilanz, Steuerrecht und Kalkulation ist, ‚die materiellen Güter und Vorgänge grundsätzlich wichtiger zu nehmen als die ideellen Güter und Vorgänge‘, obwohl in der Physik längst bewiesen ist, daß es genau umgekehrt ist. So kommt es, daß sie Grund-, Sach- und Geldvermögen überbewerten, das immaterielle bzw. ideelle Vermögen dagegen unterbewerten oder überhaupt ignorieren. Während aber Grund-, Sach- und Geldvermögen durch leichtere Reproduktion, Inflationierung und Sozialisierung progressiv an Wert verlieren, wächst der Wert der immateriellen Vermögenswerte.“ ([18, Lehreinheit 8, S. 48])

Das vierte Prinzip „Nutzen- vor Gewinnmaximierung“ muss zunächst differenziert werden. Natürlich sind die weltweit dominieren Akteure der GAFA-Ökonomie wahre Gewinnmaschinen. Allerdings muss man sich dabei vor Augen halten, dass sich diese Plattformen wirtschaftshistorisch zwar in einem relativ kurzen Zeitraum, aber über Jahre entwickelt haben und dabei konsequent in Innovationen mit einem hohen Kundennutzen im Ökosystem investiert haben.

Man denke hier nur an den Apple App Store, eine Digitale Plattform mit Millionen von Apps für die verschiedenen Endgeräte der Typen iPhone und iPad. Die Apps können dabei von kommerziellen Unternehmen oder von privaten Entwicklern eingestellt und weltweit heruntergeladen werden. Gerade Apps für das Apple iPhone ermöglichen mit dem Einsatz von Foto- und Videotechnik, Geolokalisierung, Mikrofon und weiteren Hardwarekomponenten funktionale Anwendungen, die noch vor fünfzehn Jahren undenkbar waren.

Dies begründet auch den „Zielgruppenbesitz“ der digitalen Unternehmen, die diese Ökosysteme mit unterschiedlichsten Dienstleistungen betreiben. Durch einen sehr hohen Nutzen bleiben Kunden treu und intensivieren sukzessive die Bindung an das Ökosystem.

Oder Netflix, eine Digitale Plattform mit einem ebenfalls enormen Kundennutzen, gilt als die „Videothek“ des Digitalen Zeitalters. Kunden können gegen einen eher geringen monatlichen Mietpreis auf verschiedensten Endgeräten Filme und TV-Serien schauen. Statt wie ARD und ZDF als Gatekeeper zu fungieren, kann hier der Kunde nutzenorientiert selbst wählen. Die Plattform arbeitet mit Techniken der Künstlichen Intelligenz, um die Sehgewohnheiten der Zuschauer abzubilden und dann kundenspezifisch Vorschläge für neue Filme und Serien zu unterbreiten. Diese Nutzengenerierung basiert wiederum auf der Analyse gewonnener Kundendaten und leistungsfähiger Informationstechnologie.

In einem **dritten Schritt** wird nun das Vorgehensmodell zur Umsetzung eines Strategieprojekts im Kontext der digitalen Ökonomie thematisiert. Die Vorgehensmodelle zum Aufbau eines digitalen Start-Ups mögen individuell sein, können aber doch mit den sieben Phasen der Mewes-Strategie weitestgehend erklärt werden.

Die in den *Phasen 1 und 2* zu definierenden Stärken und der daraus resultierende Nutzen hängt zunächst einmal von dem zu automatisierenden Geschäftsprozess und der verfolgten digitalen Vision ab. Übereinstimmend dürften aber die Digitalen Plattformen über eine ausgeprägte Technologiekompetenz verfügen – bis hin zu einer Expertise

in Datenanalysen und auch Künstlicher Intelligenz (KI).

Ein wichtiger Unterschied besteht dann aber darin, dass Digitale Plattformen als zwei- oder mehrseitige Märkte hinsichtlich der *Phasen 3 und 4* nicht nur eine klassische Zielgruppe haben, sondern mehrere unterschiedliche. Somit muss der Zielgruppen-dialog ausgedehnt und der Nutzen für alle Beteiligten im Ökosystem formuliert werden. Wichtig ist dabei, dass die Nutzenpotenziale der Interaktionspartner gleich verteilt sind, da sonst die Digitale Plattform nicht attraktiv genug sein wird.

Interessant ist, dass der genannte Zielgruppen-dialog teilweise auch automatisiert werden kann. Wenn Digitale Plattformen neue Funktionen testen, so erfolgt dies häufig über einen sogenannte A/B-Tests, bei dem die Zielgruppe in Gruppe A und Gruppe B aufgeteilt wird. Eine Gruppe der online zugreifenden Nutzer sieht das Original, und die andere Gruppe sieht die veränderte Funktion. Dann kann der Erfolg der Maßnahme nach kurzer Zeit automatisiert ermittelt und dann entschieden werden, ob die Funktion umgesetzt wird oder nicht. (vgl. [15])

In der *Phase 5* der Mewes-Strategie wird eine Innovationsstrategie erarbeitet, die eine Leistungsverbesserung im Engpass der Zielgruppe darstellt. (vgl. [9, S. 155]) Allerdings muss man bei Digitalen Plattformen beachten, dass die Innovation nicht auf einen im Zielgruppendedialog geäußerten Engpass zurückgehen kann, wie man es bei Pipeline-Unternehmen erwarten würde. Die Art der Veränderung kann so erheblich sein, dass man von „Disruption“ spricht. Daraus können wiederum veränderte Kundenbedürfnisse resultieren.

Ein besonders interessantes Beispiel für eine Innovation stellt das Online-Bezahlungssystem PayPal dar, das u.a. von Elon Musk, der auch der geistige Vater des privaten Raumfahrtunternehmens SpaceX sowie des Elektroautoherstellers Tesla ist, gegründete Unternehmen konzentrierte sich auf eine vergleichsweise unattraktive Funktion im Leistungsportfolio des klassischen Universalbankensystems – der Abwicklung von Zahlungen. Banken und die angeschlossenen Provider für den Zahlungsverkehr hatten mit Kompetenz, Erfahrung, standardisierten

Prozessen und den notwendigen IT-Systemen eigentlich alle Voraussetzungen, Anfang der 2000er Jahre im damals wachsenden Online-Handel diese strategische Lücke zu besetzen.

Aber auch mit den enormen immateriellen Schätzen in ihrem Geschäftsmodell, den Informationen über ihre Kunden, wissen die klassischen Banken ja, im Gegensatz zu den Digitalen Plattformen, bis heute interessanterweise nichts wirklich anzufangen und haben dafür auch keine nachhaltigen Monetarisierungsstrategien entwickelt.

Bei Digitalen Plattformen wird die Innovationsstrategie häufig in direkter Verbindung mit *Phase 6* vorgenommen. Diese beschäftigt sich wiederum mit der Kooperationsstrategie, über die weitere Partner synergetisch in das Ökosystem eingebunden werden. Digitale Plattformen erheben nicht den Anspruch sämtliche Dienstleistungen im Ökosystem selbst zu erbringen, sondern setzen hier auf Allianzen. Allerdings behalten Sie dabei ganz bewusst die vollständige Kontrolle über ihre digitalen Prozesse, um so konsequent von den generierten Daten zu profitieren und auch Partner jederzeit austauschen zu können.

Abbildung 10 visualisiert etwa, wie Amazon die Lieferkette von der internen Logistik bis hin zur letzten Meile beim Kunden organisiert. Dabei wird die Auslieferung über private Lieferdienste durchgeführt und auch ihre Frachtairline „Amazon Air“ von Kooperationspartnern operativ betrieben.

In der *Phase 7* wird in der Mewes-Strategie zur langfristigen Absicherung der Unternehmensstrategie das konstante Grundbedürfnis der Zielgruppe (oder Zielgruppen) definiert. Aus kybernetischer Sicht hat das Wolfgang Mewes das Ziel formuliert, damit der sogenannte „Kybernetische Regler auf dem Markt zu werden“. (vgl. ([18, Lehreinheit 9, S. 71]; ebenso [9, S. 211]) Die dominierenden Digitalen Plattformen erfüllen genau diese Aufgabe, die Bedürfnisse von Anbietern und Nachfragern feinfühlig aufeinander abzustimmen und durch die aus der Datenanalyse gewonnenen Erkenntnisse die Abstimmung immer exakter vorzunehmen.

Insgesamt reflektieren die vier Prinzipien der Mewes-Strategie und das Vorgehensmodell mit sei-

nen sieben Phasen durchaus wesentliche Spielregeln der Plattformökonomie, was mehr als erstaunlich ist. Wolfgang Mewes war hier in seinen Überlegungen und zu der damaligen Zeit ungewöhnlichen Schlussfolgerungen seiner Zeit scheinbar voraus.

Im Fall von Amazon erkennt man auf idealtypische Weise das EKS-Prinzip „spezialisiert beginnen – dann erweitern“. Amazon-Gründer Jeff Bezos hatte schon bei der Gründung seinen „Everything Store“ im Kopf – eine globale Plattform, die den gesamten Internethandel abwickeln sollte. Gestartet ist er nach kluger Analyse mit dem Büchermarkt, der aus Sicht des Kunden völlig intransparent war. Einen Überblick konnte man sich als Kunde nur mit Hilfe eines Buchhändlers in den verbreiteten Librikatalogen verschaffen. Das behinderte natürlich die Nachfrage.

Andererseits waren die Margen für die Marktteilnehmer gut, und das Produkt „Buch“ logistisch unproblematisch. Als Bezos (und auch die Kunden!) auf diesem Teilmarkt genug gelernt hatte, wurde das Projekt „Weltherrschaft“ angegangen. Ganz nach dem Motto „Nutzen vor Gewinn“ dachte Bezos nicht daran, die erzielten Überschüsse an seine Aktionäre auszuschütten. Über viele Jahre wurde ausschließlich in die Expansion und weiteren Kundennutzen investiert.

Heute hat das Unternehmen daher eine nahezu monopolartige Stellung, auch wenn nicht immer alle Innovationen am Markt erfolgreich waren. (vgl. [10, S. 21ff.]) Eigentlich hat die GAFA-Ökonomie nur noch eines zu befürchten, nämlich dass die Wettbewerbshüter dieser Machtposition irgendwann ein Ende setzen. Auch davor hat Mewes stets eindringlich gewarnt: „Machtmissbrauch rächt sich früher oder später immer.“

Auch die Philosophie der schlanken Plattformen, wie etwa Airbnb oder Flixbus, hat Mewes auf eine fast schon prophetische Art – allerdings im Zeitalter stabiler Pipeline-Unternehmen – vorausgesehen. Schon in den 1960er Jahren empfahl er der Beherrschung der immateriellen „Spannungsgengpässe“ den Vorrang vor dem Anhäufen von materiellen Produktionskapazitäten zu geben. Letzteres macht in Zeiten starken Wettbewerbs abhängig, und man

kann durch den Kunden erpressbar werden. Mewes selbst hatte dies leidvoll erfahren, als er eine eigene Druckerei aufbaute um seine Fernlehrgänge selbst zu produzieren.

Die Digitalen Plattformen konzentrieren sich im konsequent darauf, Angebot und Nachfrage zusammen zu bringen. Ihre Marktmacht entsteht nicht aus dem Besitz von Wohnungen, Bussen oder Taxis, sondern aus der Bündelung der Nachfrage und dem Herstellen von Markttransparenz. Genau das ist der größte Engpass zwischen der Regelung von Angebot und Nachfrage: Ein komplett immaterielles Produkt.

Trotz aller Analogie ist die Mewes-Strategie so aber noch keine Methodik, um einem Pipeline-Unternehmen einen nachhaltig strategischen Pfad in die Digitalisierung zu weisen. Zudem schlägt hier, insbesondere für erfolgreiche und kunden-nahe mittelständische Unternehmen, das „Innovators Dilemma“ zu. Wenn die digitale Ökonomie mit allen Chancen aber auch Risiken nicht frühzeitig erkannt und die eigene Strategie dynamisch angepasst wird, so kann die Unternehmensleitung scheitern, auch wenn sie derzeit vermeintlich alles richtig macht. (vgl. [4], [12])

VII. Erkenntnisse

Die digitale Plattformökonomie verändert immer mehr Branchen durch den Einsatz internetbasierter Digitaler Plattformen, die ähnlich wie klassische Marktplätze funktionieren. Dabei setzen Sie bewusst auf IT-Technologie und verzichten weitgehend auf die klassische Leistungserstellung.

Durch diese strategische Ausrichtung können diese Plattformunternehmen sehr schnell wachsen und ihr Geschäftsmodell skalieren. Dabei bauen Sie gezielt Ökosysteme mit stetig neuen Angeboten auf, die über Netzwerkeffekte hohe Bindungskräfte bei den Zielgruppen bewirken.

Vornehmlich US-amerikanische, aber auch immer mehr chinesische Plattformen dominieren die Märkte und dehnen ihre Vorherrschaft auf immer

mehr Branchen aus. Deutsche Plattformen mit Bedeutung sind bis auf den Berliner Internetversandhändler Zalando eher rar gesät.

Aus **ökonomischer Sicht** sind die Plattformen, sofern sie eine kritische Masse erreicht haben, durch Netzwerkeffekte und zunehmende Skalenerträge den klassischen Pipeline-Unternehmen weit voraus, da sie über den Einsatz der Informationstechnologie mit marginalen Grenzkosten arbeiten können. So können auch umfangreiche Sortimente mit einer Vielzahl von C-Artikeln angeboten werden, die eine hohe Attraktivität für die Zielgruppen aufweisen.

Aus **strategischer Sicht** machen die Digitalen Plattformen zwangsläufig vieles richtig und berücksichtigen dabei implizit die Erkenntnisse von Professor Wolfgang Mewes mit seiner kybernetischen Managementlehre aus den 1960er und 1970er Jahren. Sie spezialisieren sich konsequent, treffen den Engpass ihrer Zielgruppen und haben ihr Geschäftsmodell auf rein immaterielle Vorgänge ausgerichtet. Insbesondere die Daten der Nutzer als neue soziale Währung ist die Quelle für stetige Optimierungen und konsequente Monetarisierungsstrategien, etwa über Werbepartner. Entscheidend ist dabei zudem die Bedeutung des Ökosystems, das umfangreich und aktiv sein muss, damit auch die Plattform nachhaltig attraktiv für die Nutzer ist.

Aus **volkswirtschaftlicher Sicht** muss man diese Entwicklung aber sehr kritisch verfolgen. Hier entstehen monopolartige Strukturen, denen der Wettbewerb nahezu machtlos gegenübersteht, insbesondere wenn man die Potenziale heutiger Ökosysteme der GAFA-Ökonomie analysiert. Zudem verändern sich Märkte und Branchen erheblich, die Auswirkungen auf Bildung, Arbeitsmarkt sind derzeit noch gar nicht vollständig absehbar.

Aus **politischer Sicht** hat die Digitalisierung derzeit noch nicht die Beachtung erfahren, die sie verdient. Der Staat hat mit dem Kartellrecht durchaus eine scharfe Waffe, aber noch keine Antwort auf die veränderten zum Teil monopolartigen Strukturen. Auch hinsichtlich des Arbeitsmarktes bleiben derzeit noch viele Fragen offen. Beispielsweise ist gesellschaftlich zu thematisieren, wie man mit den atypischen Beschäftigungsverhältnissen des privaten Zustellerser-

vice „Amazon Flex“ oder der in Europa sehr umstrittenen Fahrdienstplattform Uber umgehen soll, die elementarer Bestandteil der Geschäftsmodelle sind.

Aus **moralischer Sicht** stellen sich viele Fragen im Kontext Digitaler Plattformen, so innovativ, effizient und erfolgreich sie auch sein mögen. Gerade die internationale Marktführerschaft und die monopolartigen Gewinnstrukturen der GAFA-Ökonomie haben auch ihre Schattenseiten. Es resultiert ein erheblicher Verdrängungswettbewerb mit vielen Verlierern aufgrund der erheblichen Disruptionswirkungen, insbesondere in Europa.

Aus **unternehmerischer Sicht** stehen viele Unternehmen nun vor der Frage, wie sie mit der Plattformökonomie umgehen sollen. Gerade der deutsche Mittelstand hat hier in der Breite ein Strategiedefizit. Die Mechanismen der Plattformökonomie sind noch nicht in der Breite angekommen, zudem fehlt – neben ein paar Leuchttürmen im gehobenen Mittelstand – häufig die Erfahrung, wie man diesen Herausforderungen begegnen kann. Prinzipiell könnte ein Plattformgeschäftsmodell allein oder mit Partnern aufgebaut werden, was allerdings ein am Markt nicht ganz einfaches Unterfangen darstellt.

Vielmehr werden die meisten Unternehmen Digitale Plattformen einfach als einen weiteren Absatzkanaltyp begreifen. Aber bereits die vertriebliche Vorgehensweise, wie man die Interessen der eigenen Vertriebsorganisation mit der Partizipation auf konkurrierenden Plattformen, wie etwa Amazon Business, abzustimmen hat und wie man die Konflikte mit den belieferten Händlern löst, die ebenfalls vermehrt digitale Kanäle nutzen, ist nicht einfach und muss unternehmensspezifisch beantwortet werden.

Aus **methodischer Sicht** fehlt aktuell noch eine geeignete Strategiemethodik, mit der die sogenannten Pipeline-Unternehmen ihren individuellen Weg in eine für sie geeignete Digitalstrategie finden. Deshalb entwickeln die Autoren dieses Artikels momentan in Abstimmung mit der Mewes-Stiftung ein „digitales Upgrade“ der Mewes-Strategie, speziell zur Anwendung im deutschen Mittelstand.

Kontakt zu den Autoren:



Prof. Dr. Nils Herda

Professor für Wirtschaftsinformatik
herda@hs-albsig.de



Dr. Kerstin Friedrich

Geschäftsführerin Friedrich Strategieberatung
friedrich@friedrich-strategie.de



Prof. Dr. Stefan Ruf

Professor für Betriebswirtschaftslehre
rufs@hs-albsig.de

Kontakt zum Strategie Journal:

Bundesverband Strategie Forum e.V.
Thomas Rupp
Tel (06643) 79 89 02
rupp@strategie.net
www.strategie.net

Literatur und Bildquellen:

- [1] Anderson, Chris (2007): The Long Tail – Der lange Schwanz: Nischenprodukte statt Massenmarkt – Das Geschäft der Zukunft, München: Hanser, 2007
- [2] Choudary, Sangeet Paul (2015): Platform Scale: How a new breed of startups is building large empires with minimum investment, 1. edition: Platform Thinking Labs, 2015
- [3] Choudary, Sangeet Paul/Parker, Geoffrey/Van Alstyne, Marshall (2016): Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, in: Harvard Business Review Press, April 2016, S. 54–60, 62, <<https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>> [Zugriff 2018-09-13]
- [4] Christensen, Clayton M./Matzler, Kurt/Von den Eichen, Stephan Friedrich (2011): The Innovator's Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, 2. korrigierter Nachdruck 2015, Business Essentials, München: Vahlen, 2011
- [5] Dewenter, Ralf (2006): Das Konzept der zweiseitigen Märkte am Beispiel von Zeitungsm monopolen, Diskussionspapier Nr. 53, Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität, <<https://d-nb.info/997780304/34>> [Zugriff 2018-09-13]
- [6] Ferstl, Otto K./Sinz, Elmar J. (2013): Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, 7., aktualisierte Auflage, München: Oldenbourg, 2013
- [7] Forni, Amy Ann (2017): Gartner Identifies Three Megatrends That Will Drive Digital Business Into the Next Decade (veröffentlicht am 15.8.2017), <<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-08-15-gartner-identifies-three-megatrends-that-will-drive-digital-business-into-the-next-decade>> [Zugriff 2018-09-13]
- [8] Friedrich, Kerstin (2014): Erfolgreich durch Spezialisierung: Radikal anders – radikal besser!, 3., überarbeitete Neuauflage, Offenbach: Redline, 2014
- [9] Friedrich, Kerstin/Malik, Fredmund/Seiwert, Lothar J. (2017): Das große 1x1 der Erfolgsstrategie: EKS®–Die Strategie für die neue Wirtschaft, 23., aktualisierte Auflage, Offenbach: Gabal, 2017
- [10] Galloway, Scott (2018): the four: Die geheime DNA von Amazon, Apple, Facebook und Google, 2. Auflage, Kulmbach: Plassen, 2018
- [11] Haberkorn, Tobias (2018): Plattform-Kapitalismus: Wir müssen über Verstaatlichung nachdenken (Interview mit Nick Srnicek), veröffentlicht am 25.02.2018, in: ZEIT Online, <<https://www.zeit.de/kultur/2018-02/plattform-kapitalismus-google-amazon-facebook-verstaatlichung>> [Zugriff 2018-09-15]
- [12] Herda, Nils/Friedrich, Kerstin/Ruf, Stefan (2017): Digitalisierung aus Sicht der Mewes-Strategie: Ist die Strategiemethodik noch zeitgemäß?, in: Strategie Journal, Heft 04-17, S. 4–7, abonementpflichtig, <https://www.strategie.net/uploads/download/StrategieJournal_04-2017_web.pdf> [Zugriff 2018-01-22]
- [13] Hoffmeister, Christian (2013): Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen, München: Carl Hanser, 2013
- [14] Jaekel, Michael (2017): Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalosphäre und künstlicher Intelligenz, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2017
- [15] Kohavi, Ronny/Crook, Thomas/Longbotham, Roger/Frasca, Brian/Henne, Randy/Ferres, Juan Lavista/Melamed, Tamir (2009): Online Experimentation at Microsoft (Microsoft Think-Week paper, veröffentlicht September 2009), <<https://exp-platform.com/experiments-at-microsoft/>> [Zugriff 2018-09-16]
- [16] Kollmann, Tobias/Schmidt, Holger (2016): Deutschland 4.0: Wie die Digitale Transformation gelingt, Wiesbaden: Springer Gabler, 2016
- [17] Meffert, Heribert (2001): Neue Herausforderungen für das Marketing durch interaktive elektronische Medien – auf dem Weg zur Internet-Ökonomie, in: Internet & Co. im Handel: Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen, Dieter Ahlert/Jörg Becker/Peter Kenning/Reinhard Schütte (Hrsg.), 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2001, S. 161–178

- [18] Mewes, Wolfgang (1971): Die kybernetische Managementlehre (EKS), Seminarunterlagen zum Fernlehrgang, Frankfurt am Main: Mewes Verlag, 1971
- [19] Moazed, Alex/Johnson, Nicholas L. (2017): Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st-Century Economy, New York: St. Martin's Press, 2017
- [20] Moore, Gordon E. (1965): Gramming More Components onto Integrated Circuits, in: Electronics, 38 (1965), 8, S. 114–117, <<https://www.cs.utexas.edu/~fussell/courses/cs352h/papers/moore.pdf>> [Zugriff 2018-09-15]
- [21] Parker, Geoffrey G./Van Alstyne, Marshall W./Choudary, Sangeet Paul (2017): Die Plattform-Revolution: Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern: Methoden und Strategien für Start-ups und Unternehmen, 1. Auflage, Frechen: mitp, 2017
- [22] Penrose, Edith T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, New York: John Wiley & Sons, 1959
- [23] Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8., durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main, New York: Campus, 2014
- [24] Schmidt, Holger (2017a): Plattformen als nächste Welle der digitalen Ökonomie: Wie Unternehmen die Erfolgsmodelle von Google oder Amazon nutzen können, YouTube Videoplattform (veröffentlicht am 17.10.2017), <https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=ZpaVSX5H5Ww> [Zugriff 2018-09-07]
- [25] Schmidt, Holger (2017b): Wie deutsche Unternehmen die Plattform-Ökonomie verschlafen (veröffentlicht am 10.02.2017), <<https://netzoekonom.de/2017/02/10/wie-deutsche-unternehmen-die-plattform-oekonomie-verschlafen-2/>> [Zugriff 2018-09-07]
- [26] Simon, Hermann (1998): Die heimlichen Gewinner: Hidden Champions: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 2. Auflage, München: Heyne, 1998
- [27] Srnicek, Nick (2018): Plattform-Kapitalismus, Hamburg: Hamburger Edition, 2018
- [28] Stüber, Eva/Leyendecker, Carolin (2018): Das Ökosystem Amazon: Wer in Amazon den Händler sieht, schaut nicht weit genug (veröffentlicht am 5.6.2018), <<https://www.ifhkoeln.de/blog/details/das-oekosystem-amazon-wer-in-amazon-den-haendler-sieht-schaut-nicht-weit-genug/>> [Zugriff 2018-09-16]
- [29] Thalhammer, Kilian: Infografik zu den wertvollsten Unternehmen nach Marktkapitalisierung in Milliarden US\$ (veröffentlicht am 04.05.2018), <<https://paymentand-banking.com/die-wertvollsten-unternehmen-1990-2018/>> [Zugriff 2018-09-07]
- [30] Thiel, Peter/Masters, Blake (2014): Zero to One: Wie Innovation unsere Gesellschaft rettet, Frankfurt am Main, New York: Campus, 2014
- [31] Tiwana, Amrit (2014): Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy, Waltham: Morgan Kaufmann, 2014
- [32] Würth, Reinhold (1985): Bedeutung der Energo-kybernetischen Strategien für das Unternehmen Würth: Frühjahrskonferenz der Würth-Auslandsgesellschaften vom 30. April bis 4. Mai 1979 in New York, in: Beiträge zur Unternehmensführung, Schwäbisch Hall: Paul Swiridoff, 1985