
Game Changer! Wertschöpfungs-Plattformen!

Günter Althaus und Wolfgang Pachali

Plattformen sind in aller Munde. Viele der wertvollsten Unternehmen der Welt sind heute Plattformen. Google, Facebook oder Amazon sind bekannte Plattformen. Es wäre aber falsch, nur jene Unternehmen aus dem B2C-Bereich zu nennen, die jeder kennt. Auch Firmen wie Siemens oder SAP sind fieberhaft damit befasst, eigene Plattformunternehmen zu gründen bzw. mit solchen Wertschöpfungs-Partnerschaften einzugehen.

Die aktuelle Bedeutung von Plattformen wird massiv, die zukünftige radikal unterschätzt.

Bereits im Jahr 2010 erzielten 60 der 100 wertvollsten Unternehmen der Welt mehr als 50% ihres Umsatzes aus dem Plattformgeschäft.

Bei Plattformen entsteht Wertschöpfung durch die seitens der Plattform ermöglichten Netzwerk-Verbindungen. Ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung auf Plattformen erfolgt durch die User-Communities.

Netzwerkeffekte befeuern das Geschäftsmodell der Plattform. Das Wesen eines Netzwerkeffekts ist es, dass die Wertschöpfungs-Plattform durch die Benutzung der User-Community an Wert gewinnt.

Plattform-Geschäftsmodelle lassen sich viel schneller skalieren als traditionelle Pipelines. Dadurch lässt sich das Wachstum überdurchschnittlich beschleunigen und die Wettbewerbsposition entscheidend verbessern.

Ein langwieriger Ressourcenaufbau entfällt häufig im Plattform-Business. Nehmen wir das Beispiel Airbnb. Hilton besitzt viele Hotels, Airbnb besitzt dagegen keine eigenen Beherbergungskapazitäten. Ein langsamer und kapitalintensive Aufbau von Kapazitäten war nicht nötig.

Uber nutzt bestehende ungenutzte oder nicht ausreichend ausgelasteter Kapazitäten und senkt so die Fixkosten dramatisch. Zum Leidwesen der Taxiunternehmen, zum Wohle der Uber-Kunden.

Filmstudios investieren Millionen in die Produktion neuer Filme und muss auch noch das Absatzrisiko im vollen Umfang tragen, bei YouTube produzieren die YouTube Nutzer, YouTube braucht auch nicht das Absatzrisiko der einzelnen Produktionen zu tragen.

Plattformen haben ein neues geschäftliches und organisatorisches Modell geschaffen.

Airbnb, Uber oder Check 24: All diese Unternehmen haben etwas gemeinsam. Ihnen liegt ein bahnbrechendes Geschäftsmodell zugrunde – das der Plattform-Ökonomie.

Eine Plattform wird umso attraktiver, je mehr Teilnehmer sie aufweisen kann. Mittels datenbasierter Tools werden Feedbackschleifen zum optimalen Matching der einzelnen Plattform-Teilnehmern entwickelt – sie befeuern das Engagement der Community. Wertschöpfungs-Plattformen lassen sich hervorragend skalieren, die Grenzkosten für den Plattform-Betreiber entwickeln sich stark degressiv bzw. tendieren teilweise gegen Null. Ein Grund für das exponentielle Wachstum erfolgreicher Plattformen.

Ein anderer: Plattformen müssen nicht an jeder Nutzergruppe verdienen, Quersubventionierung ist an der Tagesordnung. Facebook z.B. ist für private Nutzer gratis, da Werbetreibende für die Erträge sorgen.

Hinzu kommt: Preise können auf Plattformen jederzeit einfach und schnell fein justiert werden, um die Transaktionswahrscheinlichkeit der Community zu optimieren und damit die Plattform attraktiver zu machen. Uber z.B. verändert die Preise laufend dynamisch.

Digitale Plattformen verändern die Wirtschaft nachhaltig

Neue, plattformbasierte Geschäftsmodelle sorgen immer wieder für Furore. Sie können auf viele bahnbrechende Erfolge zurückblicken. Wertschöpfungs-Plattformen lösen bestehende Zielkonflikte, wecken bei Konsumenten vollkommen neue Bedürfnisse. Sie ermöglichen angestaubten Produkten ein neues, glänzendes Image. Sie verändern unsere Wirtschaft und unsere Art zu wirtschaften – global, branchenübergreifend, radikal. Und das nachhaltig.

Und das in vollkommen unterschiedlichen Ausprägungsformen: Als Suchmaschinen, eCommerce-Marktplätze, soziale Netzwerke, Vergleichs- und Bewertungsportale - um nur einige Beispiele zu nennen. Wertschöpfungsplattformen werden eine entscheidende Rolle in der aufkommenden Sharing Economy spielen, in Form von Vergleichs- und Bewertungsportale haben sie bereits häufig eine Gatekeeper-Funktion zwischen Anbietern und Konsumenten eingenommen.

Digitale Plattformen verfügen über das Potential zur Monopolisierung ganzer Märkte.

Erreichen Plattform-Geschäftsmodelle eine marktbeherrschende Position in ihrem Umfeld, können sie ganze Wertschöpfungsketten verändern. Ein typisches Beispiel ist der Messaging-Dienst WhatsApp. Innerhalb nur weniger Jahre hat er die Alternative SMS in die Bedeutungslosigkeit verabschiedet. Nicht zu vergessen: Plattformen lassen immer wieder völlig neue Formen der Wertschöpfung entstehen. Wertschöpfung, die dann für einen begrenzten Zeitraum vom Erstanbieter ohne jeglichen Wettbewerb abgeschöpft werden kann.
