

Mit integrierter Plattform-Strategie in die Zukunft?

1 November 2019 | **Business Innovation, Digital Transformation** | [Stephan Janisch](#)

Lesezeit: 6 Minutes

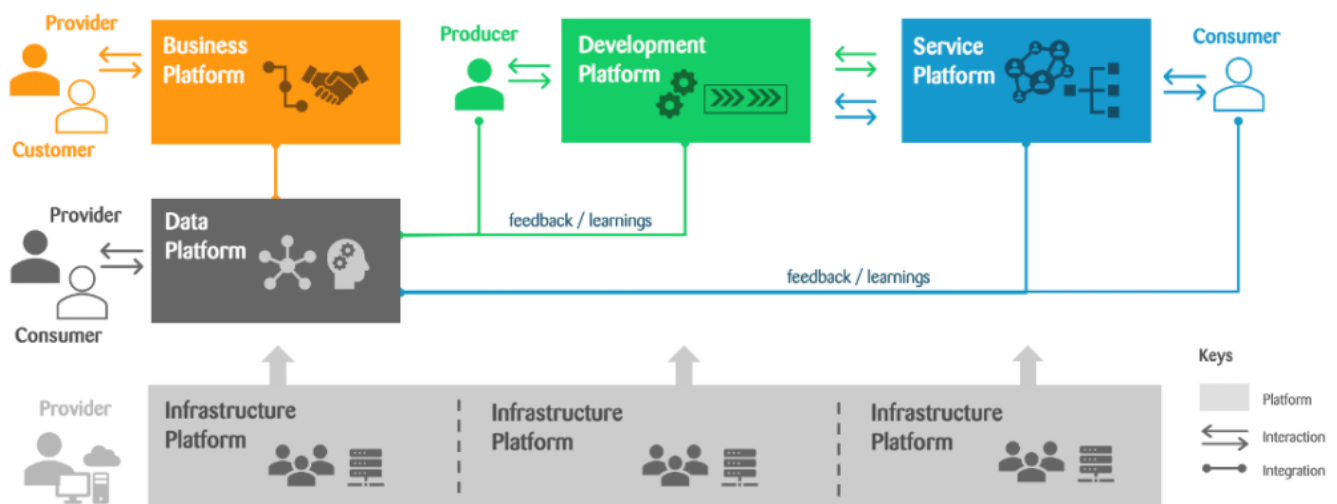
Digitale Plattformen wie Uber, Airbnb, Amazon und Co. haben den Wirtschaftsmarkt im B2C-Bereich revolutioniert. Auch in B2B-Märkten haben Plattform-Modelle und -Ökosysteme Einzug gehalten - finden sie sich doch in nahezu jedem Geschäftsmodell der digitalen Industrie wieder. Besonders für Unternehmen außerhalb des Konsummarktes stellt sich dabei die Frage, wie ein Plattform-Ansatz in ihrem Kontext sinnvoll umgesetzt werden kann.

Die Vorteile von digitalen Plattformen sowohl für Kunden als auch für Anbieter liegen auf der Hand: die Interaktion ist unmittelbar, Informationen und Angebote sind für die Nutzer jederzeit und an einer Stelle verfügbar, Unternehmen gewinnen an Reichweite und Effizienz. Doch gerade im B2B-Bereich tun sich viele Unternehmen schwer damit, einen geeigneten Ansatz für sich zu identifizieren. Dies liegt meist daran, dass hinsichtlich Plattform-Strategie keine klare Positionierung existiert.

Plattform-Modelle und Ökosysteme

Nach der Definition von Parker et al. (2016) verstehen wir in diesem Kontext unter dem Begriff „Plattform“ ein Geschäftsmodell, das Technologie verwendet um Menschen, Organisationen und Ressourcen in einem interaktiven Ökosystem zu verbinden. Die Verwendung von Plattformen als Technologie, sorgt dabei wiederkehrend für Verwirrung, verspricht aber andererseits auch Inspiration und Chancen. Es entsteht ein Ökosystem-Begriff dessen Hauptkomponenten verschiedene Arten von Plattformen mit jeweils verschiedenen Nutzerrollen sind.

Digitale Ökosysteme bestehen heute in der Regel aus mindestens fünf Komponenten: Business-, Daten-, Entwicklungs-, Service- und Infrastruktur-Plattformen. In welchem dieser fünf Bereiche ein Unternehmen sich hauptsächlich bewegt, hängt maßgeblich davon ab, wie es sich positioniert und welche Plattform-Strategie verfolgt wird.



Digitale Ökosysteme bestehen heute in der Regel aus mindestens fünf Komponenten

Die fünf Komponenten im digitalen Ökosystem

Business-Plattformen – manchmal auch „Transaktionsplattformen“ genannt – stehen für jene Art von Plattformen, auf denen Unternehmen keine Ressourcen mehr besitzen, sondern als Intermediäre fungieren, die werterzeugende Interaktionen zwischen Anbietern und Kunden vermitteln. Die bekannten Beispiele Uber, Airbnb, aber auch YouTube oder LinkedIn, fokussieren in ihren Modellen auf die Optimierung und Orchestrierung der Plattform-Interaktionen und nutzen die dabei entstehenden Daten als Antrieb für positive Netzwerkeffekte:

1. Interaktionen erzeugen Daten
2. Integrierte Daten-Plattformen verarbeiten diese Daten und ermöglichen der Business-Plattform, Filter-Mechanismen und Orchestrierung zu verbessern
3. Durch verbesserte Filter erhöht sich der Wert der Interaktionen für die Teilnehmer
4. Durch höherwertige Interaktionen wird die Plattform für weitere Teilnehmer interessant
5. Dadurch erhöht sich die Anzahl an Interaktionen
6. Und damit in der Regel auch der Wert der Plattform als Solches.

Daten-Plattformen können aber auch für sich, unabhängig von einem Plattform-Geschäftsmodell, betrachtet werden. Eine Daten-Plattform vermittelt hier den Austausch von Daten zwischen Anbietern und Nutzern. Daten sind unmittelbar Wertobjekte, und damit Grundlage für den Begriff der Datenökonomie, der für die beteiligten Akteure einen klar definierten, ökonomischen Kontext formuliert. Daten-Plattformen verwenden auf technischer Ebene häufig Data Lake-Architekturen, die Quellen, Ingestion, Data Lake, Analytics und Machine Learning in einer Pipeline verbinden, um verarbeitete Daten in Applikationen für

Nutzer verfügbar zu machen. Genauso denkbar sind aber auch dezentrale Ansätze wie die Referenzarchitektur der IDS (International Data Space Association), die auf zentrale Sammlung der Daten verzichtet und stattdessen Plattform-Nutzer zum Peer-to-Peer-Austausch und dezentraler Analyse der Daten verbindet.

Mit den **Entwicklungs- und Service-Plattformen** kommen wir in den Bereich der tatsächlichen Produktion und Bereitstellung von Produkten und Diensten. Für Entwicklungsplattformen sind lineare Wertschöpfungsketten vorherrschend, die technisch in der Regel durch CI/CD-Pipelines abgebildet werden. Die Plattformen müssen häufig sowohl für die eigene, interne Entwicklung, aber auch für Entwicklungen durch externe Partner verwendbar sein. In der Integration dieser Plattformen greifen Qualitätssicherung und Liefergeschwindigkeit unmittelbar ineinander. Je nach Reifegrad und Zielmarkt des Produkts oder der Produktlinie, muss die gesamte Kette zwischen Produzenten und Verbraucher möglichst nahtlos sein. In der Interaktion mit den Endnutzern spielen die in CX/UX entwickelten Interaktionskonzepte und Customer Journeys eine entscheidende Rolle.

Wie auch bei Daten-Plattformen, müssen Entwicklungs- und Service-Plattformen keineswegs zwingend auf einem Plattform-Geschäftsmodell aufbauen. In der Regel spielt hier Produktqualität die ausschlaggebende Rolle, so dass sich produzierende Unternehmen im Kontext des passenden Ökosystems und damit verbundenen Partnerschaften auch ohne eigenes Plattform-Geschäftsmodell aussichtsreich positionieren lassen.

Bei alledem sind **Infrastruktur-Plattformen** zwingender Bestandteil des Ökosystems und liefern nicht nur technische, sondern in der Regel auch konzeptionelle und steuernde Grundlagen für das gesamte Ökosystem.

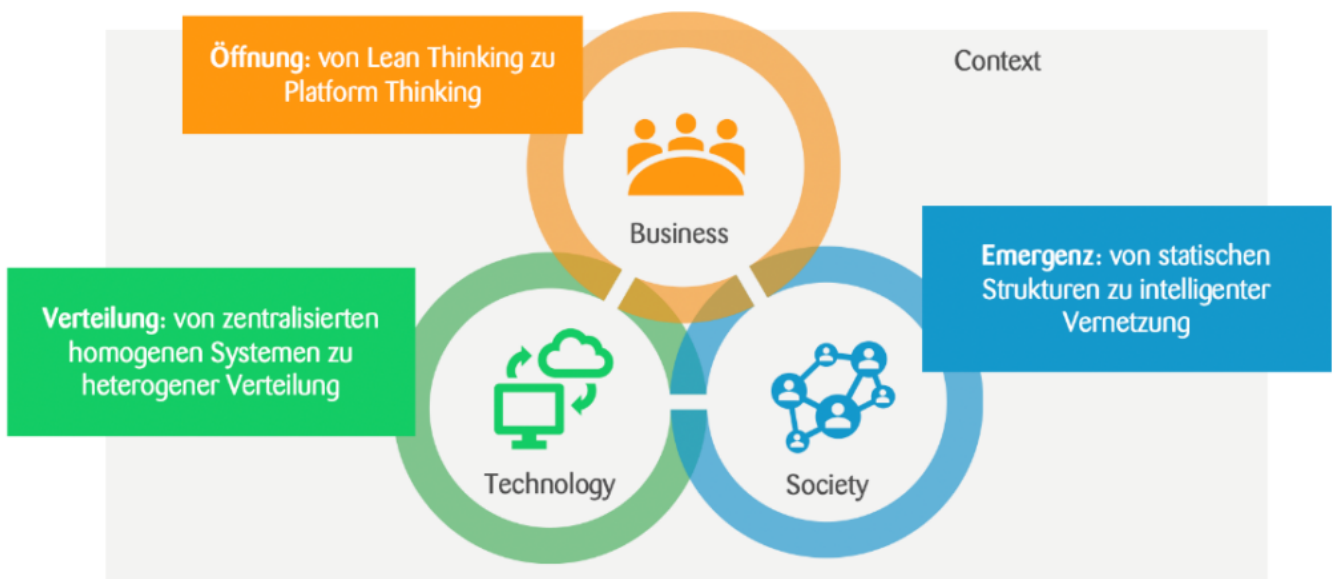
Je nach Offenheit des Ökosystems entsteht eine gemeinsame Sicht auf ein integriertes, gekoppeltes System, in dem alle Komponenten Daten austauschen, die es der jeweiligen Plattform ermöglicht, ihre spezielle Verantwortlichkeit wahrzunehmen und fortlaufend zu verbessern. Zugleich bildet schnelles Lernen aus Interaktionen, Entwicklung und Bereitstellung die ausschlaggebende Grundlage für zukünftige Produkt- und Geschäftsinnovation. Gelingt es, diese Hauptkomponenten mit klar voneinander abgegrenzten Verantwortlichkeiten zu definieren, entsteht eine explizite und greifbare Grundlage zur Positionierung des eigenen Unternehmens, des Kerngeschäfts, aber auch der Bereiche, für die es mangels eigener Expertise oder Zeit sinnvoller ist, einen Partner innerhalb des betrachteten Ökosystems zu suchen.

Positionierung im interdisziplinären Kontext

Auch aus sozioökonomischer Sicht ist eine vernetzte und integrierte Betrachtung der eigenen

Positionierung sinnvoll – schließlich findet diese nicht im leeren Raum statt, sondern wird durch verschiedenste Treiber und Signale beeinflusst.

Aus geschäftlicher Sicht sind das beispielsweise die Entwicklung des globalen Marktes, dominiert von amerikanischen und chinesischen Plattform-Konzernen wie Amazon und Alibaba, oder der Ruf, innovativere Methoden aus dem Bereich Open Innovation oder Lean Startups in den eigenen Innovationsprozessen zu verwenden. Im gesellschaftlichen Kontext entwickeln sich neue Ideen zur Organisation von Arbeit (New Work), führen Klimadiskussionen bis hin zu neuen CO2-neutralen Stadtkonzepten, und gleichzeitig nimmt die individuelle digitale Vernetzung über verschiedenste etablierte, aber auch neue Plattformen ständig zu. Aus technologischer Sicht entwickeln wir mit AR/VR/MR und der intelligenten Verarbeitung von Daten immer mehr Möglichkeiten der Interaktion. Wir diskutieren Distributed Ledger Technologies als vielversprechenden Ansatz, die Interaktionen in einer dezentralen Infrastruktur, unabhängig von Intermediären, zu organisieren. Und bei alledem ist Technologie auch zentraler Treiber für Unternehmen, wenn es darum geht, veraltete Systeme abzulösen und dabei neue Chancen durch neue Technologien aufzubauen.



Allen diesen Treibern gemeinsam ist die Ausrichtung hin zu offenen, verteilten und intelligent vernetzten Strukturen. Im Geschäftsumfeld ist es der Wandel von Flußmodellen aus dem Lean Thinking hin zu Plattform- und Ökosystem-Modellen des Platform Thinking. Im gesellschaftlichen Kontext die Veränderung von statisch organisierten Strukturen hin zu dynamischen Netzwerken von Akteuren. Und in der Technologie die Ablösung zentralisierter homogener Systemlandschaften durch verteilte heterogene Systeme mit einer Vielzahl von

Interaktionsmöglichkeiten und Mensch-Maschine-Schnittstellen.

Insgesamt ist ein Paradigmenwechsel sichtbar, der deutlich macht, dass es in Zukunft nicht mehr genügt, Bereiche isoliert zu betrachten. Anpassbarkeit und Flexibilität sind vorrangige und übergreifende Qualitätsattribute. Gleichzeitig impliziert die höhere Transparenz die Notwendigkeit, den gemeinsamen Kontext in der Positionierung eines Unternehmens stärker zu berücksichtigen. „Nur“ Innovation reicht nicht mehr aus – die Forderung nach vernetzter Betrachtung ist aber weniger eine Einschränkung, als vielmehr eine Chance, die Plattformen und Ökosysteme der Zukunft mitzugestalten.