

| 2018



Local

Express



Digitale Plattformen

Deutschland auf dem Abstellgleis?

IMPRESSUM

Herausgeber:
IFH Köln GmbH
Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Geschäftsführung:
Dr. Kai Hudetz, Boris Hedde
Registergericht Amtsgericht Köln;
Registernummer HRB 70229
www.ecc-koeln.de
T +49 / (0)221 / 943607 – 0
F +49 / (0)221 / 943607 – 99
info@ifhkoeln.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für
den Inhalt Verantwortliche im Sinne des Pres-
serechts und des Rundfunkstaatsvertrages:

Dr. Kai Hudetz,
Dürener Str. 401 b, 50858 Köln

Gestaltung:
Michael Mertens,
ECC Köln

Text und Redaktion:
Andreas Bauer, digitaldrift
Judith Hellhake, ECC Köln
Carolin Leyendecker, ECC Köln
Mailin Schmelter, ECC Köln

Bildquellen:
Dan Gold / unsplash.com (Titelbild)
Michal Parzuchowski / unsplash.com (S. 6)
VMCgroup / shutterstock.com (S. 12)
Julien Rocheblave / unsplash.com (S. 18)
Max Vertsanov / unsplash.com (S.29)
David Hellmann / unsplash.com (S. 30)
Harald Biebel / shutterstock.com (S. 40)

Stand:
September 2018

INHALT



- 1** Einsteigen, bevor sich die Türen schließen! 6



- 2** Plattformen –
Kundenzugang über neue Wege sichern? 12



- 3** Vom Tempo der digitalen Sprinter und
vermeintlicher Zukunftsmusik 18



- 4** Fahrt mit angezogener Handbremse –
Momentaufnahme Deutschland 30



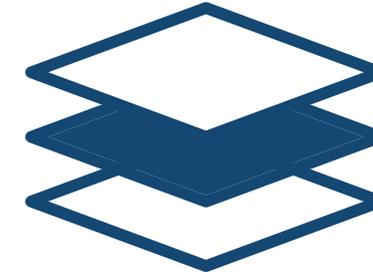
- 5** Mission Possible? –
Ihr Fahrschein Richtung Zukunft 40

EDITORIAL



Amazon, Instagram, Facebook, Airbnb, Uber und Co.: jeder kennt sie, jeder macht von ihnen Gebrauch und in fast jeder Gesprächsrunde werden sie zum Top-Thema – Digitale Plattformen beschäftigen Wirtschaft, Politik, und Wissenschaft. Warum ist das so? Digitale Plattformen haben sich nachhaltig in den Informations- und Kaufprozessen von (Geschäfts)Kunden verankert, und werden immer stärker zur Anlaufstelle Nummer eins.

Egal, ob im B2C- oder B2B-Umfeld, digitale Plattformen werden zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz für etablierte, meist lineare, Geschäftsmodelle. Der Kampf um die Kundenzugang ist längst eröffnet und kein Marktakteur kann sich diesem entziehen – egal ob Händler, Hersteller oder Dienstleister. Wer seine Zukunft selbst gestalten möchte, muss umgehend aktiv werden, bevor die Türen zur eigenen Zielgruppe verschlossen und der Zug sprichwörtlich abgefahren ist.



Vor diesem Hintergrund widmet sich die diesjährige Gemeinschaftsstudie des ECC-Köln mit den ECC-Club-Mitgliedern dem strategisch wichtigen Thema der Plattformökonomie.

Für das ECC Köln sind Plattformen mehr als nur ein Buzzword. Am Ende des Tages wird es darum gehen, dass bestehende Geschäftsmodelle branchenübergreifend auch zukünftig erfolgreich am Markt agieren können. Der Kunde wird letztlich entscheiden, welche Marktakteure überleben. Dazu möchte sich natürlich Jeder zählen! Ein Patentrezept für erfolgreiche Konzepte gibt es zwar nicht, allerdings sind die richtigen Fragen schon die halbe Miete. Wir haben uns auf den Weg gemacht, diese zu identifizieren.

Wir möchten uns gemeinsam mit Ihnen der Herausforderung stellen und den Weg ins Plattformzeitalter beschreiten. Das vorliegende Thesenpapier soll dazu den ersten fundierten An-

stoß liefern, damit Sie Ihre persönliche Reise in Richtung (Plattform-)Zukunft erfolgreich antreten können.

Mein herzlicher Dank gilt allen Platinmitgliedern des ECC-Clubs, die diese Studie ermöglicht und ihr Expertenwissen durch Statements zu verschiedenen Themen eingebracht haben. Sie sind startklar? Wir auch! Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr Kai Hudetz

Geschäftsführer des IFH Köln
Gründer des ECC Köln

EINSTEIGEN, BEVOR SICH DIE TÜREN SCHLIESSEN!

„Bitte steigen Sie ein, wir setzen unsere Fahrt fort!“ Während diese Botschaft im täglichen Pendlerchaos mit unvorhergesehenen Planänderungen eher als Erlösung wahrgenommen wird, führt sie im Kontext aktueller Diskussionen über zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu einer ernstzunehmenden Herausfor-

derung für den gesamten Wirtschaftsraum Deutschlands. Den Zugang zum Kunden sichert sich, wer zukünftig verstärkt auf Lösungen setzt, die stets eines im Blick haben: Die Wünsche und Anforderungen der Zielgruppe. Kurz: Digitale Plattformen.

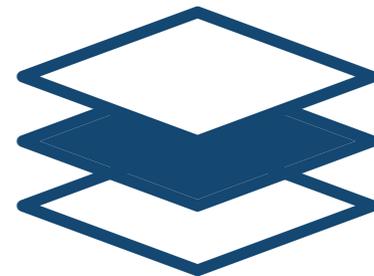
„Immer mehr Handelsegmente und Wertschöpfungsstufen werden mit der Herausforderung „Plattform“ konfrontiert. Die zentrale Frage ist: Wer besitzt morgen den Kundenzugang?“

Stefan Grimm,
Handelssysteme

Dass der Kampf um den Kunden weiter zunimmt, ist keine Neuigkeit. Ebenso scheint dahingehend Einigkeit zu herrschen, dass digitale Plattformen heute fester Bestandteil unseres privaten und beruflichen Alltags sind. Kein Wunder also, dass das Wort „Plattform“ zu einem der Buzzwords 2018 geworden ist. Ob bei Angela Merkel, Sascha Lobo oder dem Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes: Plattformen stehen häufig weit oben auf der Agenda von Diskussionen und Austauschforen.

Hingegen finden sich konkrete, umsetzungsorientierte Ableitungen vergleichsweise selten auf der Management-Agenda von Unternehmen – insbesondere deshalb, weil Wirkungsmechanismen und Erfolgsfaktoren zu selten hinterfragt und verstanden werden. Konkrete Schlüsse für den eigenen Unternehmensfahrplan werden häufig zu spät oder gar nicht gezogen. Chancen, die sich für eine zeitgemäße Bedürfniserfüllung durch digitale Plattformen ergeben, werden vielmals nicht gesehen oder als zu abstrakt empfunden.

Wirtschafts- und Digitalexperten sind sich allerdings einig: Plattformen werden zukünftig in noch mehr Bereiche und Märkte vordringen und unser Leben nachhaltig verändern. Dabei wird durch den internationalen Wettbewerb zunehmend Druck aufgebaut, der deutsche Marktakteure zum Umdenken bewegen muss.



Fällt das Wort Plattform, so richten sich die ersten Gedanken zumeist an eines der GAFA-Unternehmen Google, Amazon, Facebook oder Apple. Häufig wird der Begriff „Plattform“ fälschlicherweise sogar bereits als Synonym für einen „Onlinemarktplatz“ verwendet. Auch wenn Amazon unbestritten eine weltweit dominierende Plattform ist, so sind Plattformen mehr als Amazon, Onlinemarktplätze oder soziale Netzwerke. Vielmehr stellen Onlinemarktplätze und Social-Media-Plattformen eine von vielen möglichen Ausprägungen einer Plattform dar. So vielfältig wie die Bedürfnisse der Nutzer, die auf Plattformen zurückgreifen, sind auch die Einsatzmöglichkeiten und Mehrwerte von digitalen Plattformansätzen. Plattformen sind dabei weder auf die Handelstätigkeit, noch ausschließlich auf die digitale Welt zu beschränken. Sie entstehen immer dort, wo durch Bündelung ein Mehrwert geschaffen werden kann.

„Ziel des vorliegenden Thesenpapiers ist es, hinsichtlich der spürbaren Konkurrenz von Plattformen gegenüber etablierten, linearen Geschäftsmodellen zu sensibilisieren und einen Anstoß zu geben, um die bisher größtenteils vorherrschende Passivität vieler Akteure zu überwinden. Bislang untätige Unternehmen sollten den ersten Schritt gehen und hinterfragen, welche Bedeutung digitale Plattformen für das eigene Geschäftsmodell haben und wie mit diesen umgegangen werden kann. Die verschiedenen Möglichkeiten, Plattformen aufzubauen oder diese zu nutzen, sollten ausgelotet werden.“

Andreas Bauer, digitaldrift

Dass sich deutsche Unternehmen mehrheitlich noch nicht detailliert mit Plattformen auseinandergesetzt haben, zeigt beispielsweise eine Erhebung des Bitkom e.V. (2018), bei der etwa 500 deutsche Unternehmen zur Bekanntheit der Plattformökonomie befragt wurden. Über 50 Prozent der Geschäftsführer und Vorstände gaben an, die Begriffe „Plattform-Ökonomie“, „Plattform-Märkte“ oder „digitale Plattformen“ zuvor noch nicht gehört zu haben.¹

Vor diesem Hintergrund nähert sich das vorliegende Thesenpapier dem Thema zunächst aus der Helikopter-Perspektive und liefert mit einem „einfachen“ Zugang zu diesem hochrelevanten Thema die Basis für anschließende Forschungs- und Umsetzungsvorhaben. Die folgenden Leitfragen stehen dabei im Fokus:

- ▶ Welche Entwicklungen zeichnen sich in der internationalen „Plattformwelt“ aktuell ab?
- ▶ Wie geht Deutschland mit dem Thema „Plattformen“ um? Wo stehen wir aktuell?
- ▶ Was gibt Plattformen den Aufwind, der ihnen zugeschrieben wird?
- ▶ Welche Fragen sollten sich Unternehmen stellen, die das Thema für sich bislang noch nicht erschlossen haben?

„Darauf zu setzen, dass die aktuellen Entwicklungen an uns vorbeiziehen, wäre fatal. Schnellschussreaktionen führen Sie allerdings ebenso wenig zum Ziel. Bei allen strategischen Überlegungen sollten die Anforderungen Ihrer Zielgruppe im Fokus stehen – auch wenn das bedeutet, dass in der Konsequenz größere Veränderungen in Ihrer Unternehmensstrategie notwendig sind. Unsere Devise lautet: Lieber heute den teils herausfordernden Prozess des Umdenkens anstoßen, als morgen bedauernd zurückblicken. Wir begleiten Sie gerne dabei!“

Dr. Kai Hudetz,
Geschäftsführer IFH Köln/ECC Köln

Wir denken es ist an der Zeit, die richtigen Fragen zu stellen, um Unternehmen durch neue Einsichten und Ideen im Wettbewerb überzeugen zu lassen.

Diesen Herausforderungen nähert sich das ECC Köln auf mehreren Wegen. So bilden nicht nur aktuelle Forschungen und White Paper zum Thema „Digitale Plattformen“ den Nährboden für Thesen und Leitfragen über die digitale Zukunft Deutschlands. Gespräche mit und Befragungen von über 50 führenden Experten zeigen zudem, womit diese Reise führen kann und weshalb es essenziell ist, dass wir dieses Thema weit oben auf die Agenda setzen - für Sie und für uns.

¹ Vgl. Bitkom e.V. 2018: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehrheit-hat-noch-nie-etwas-von-digitalen-Plattformen-gehört.html>.

2

PLATTFORMEN – KUNDENZUGANG ÜBER NEUE WEGE SICHERN?

Plattformen werden dem geänderten Konsumenten- und Nutzerverhalten gerecht. Sie bedienen den Wunsch der Kunden nach Komplexitätsreduktion, Schnelligkeit und Convenience.

Die Komplexität unserer Welt hat in den vergangenen Jahrzehnten erheblich zugenommen. Zentrale Ursachen liegen in der Globalisierung und zunehmenden Technisierung. Das Internet und das Smartphone beeinflussen unser Verhalten, unsere Erwartungen und unsere Beziehungen nachhaltig. Die digitale Welt scheint wie ein überdimensionales Schienennetz. Der Zugang zu jeglicher Information zu jeder Zeit von jedem Ort sorgt dafür, dass alle Akteure weltweit miteinander verbunden sein

können. Dies bietet neue Potenziale hinsichtlich der Kundenansprache über unterschiedlichste Kanäle. Individuelle Kundenbedürfnisse lassen sich heute durch neue Kombinationen verschiedener Produkte, Dienstleistungen und Anbieter bedienen.

Eine immer größer werdende Komplexität des Daten- und Informationsstroms führt jedoch schnell zu einer Reizüberflutung, sodass das Bedürfnis nach Reduktion und Vereinfachung auf Kundenseite wächst. An diesem Punkt

treffen Plattformen den Nerv der Zeit, denn: Plattformen schaffen es, eine große Dichte an Informationen zur Verfügung zu stellen und führen gleichzeitig zu einer Aufwandsreduktion. In erster Linie ist eine Plattform als ein Service zu verstehen, der dem Zweck dient, die Vermittlung zwischen Leistungserbringern (Anbietern auf einer Plattform) und Leistungsempfängern (Kunden

oder Geschäftspartner) im Rahmen eines umfassenden Ökosystems effizient zu gestalten. Suchprozesse in Form von Produkt- und Preisvergleich fallen beispielsweise effizienter aus.

Plattformen wie idealo.de, booking.com, Check24.de oder „Wer liefert was“ sind als ein Vehicle zu verstehen, das Suchprozesse vereinfacht und Komplexi-

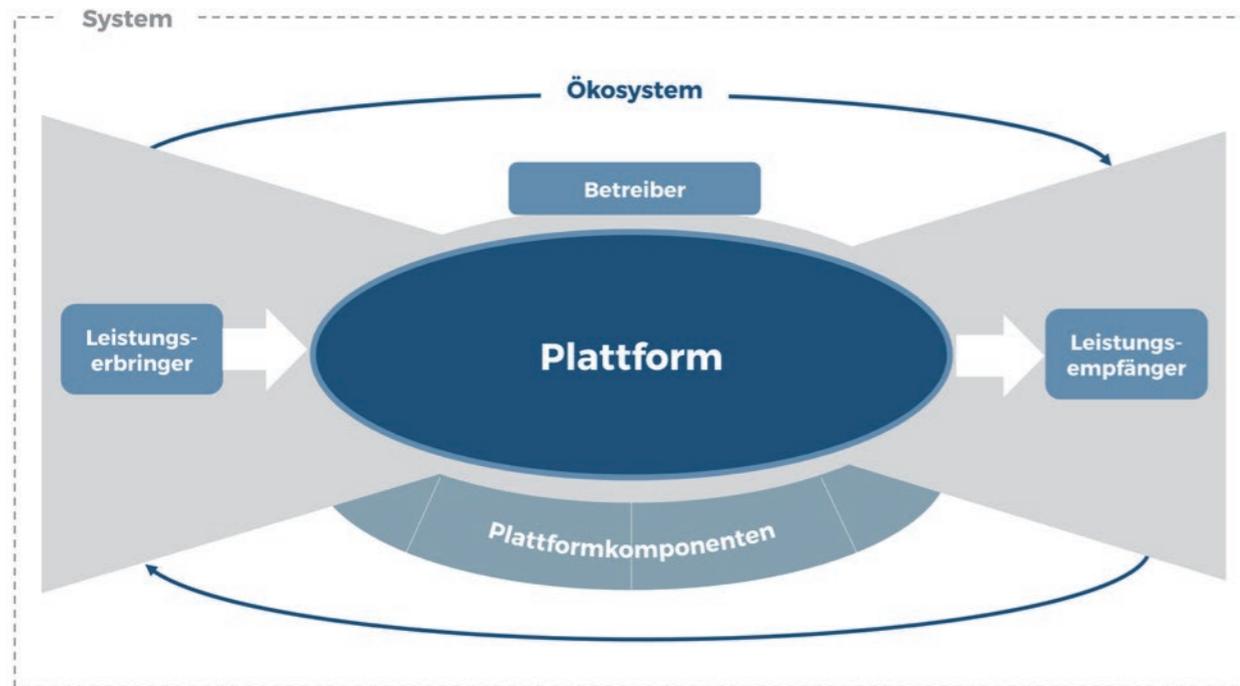


Abbildung 1: Die Kernfunktion von Plattformen im Überblick, eigene Darstellung.

tät reduziert. Hierdurch entsteht ein Mehrwert für Kunden, der sich durch die Digitalisierung längst an Convenience und Schnelligkeit gewöhnt hat. Insbesondere bei jungen Zielgruppen, die eine „digitale DNA“ innehaben, lassen sich Wünsche des täglichen Konsums über Plattformen erfüllen – und dies erfolgt heute bereits ganz intuitiv. Dass Nutzer rund um die Uhr auf Plattformen zurückgreifen, liegt vor allem in der durchgängigen und umfangreichen Kundenzentrierung begründet, die Plattform-Ansätzen zugrunde liegt. Denn Plattformen agieren vom Nutzer aus: Was ist das eigentliche Anliegen und wie lassen sich diese Anliegen entsprechend adressieren? Von diesen

„[...] viele Lebensbereiche und Konsumgewohnheiten haben sich durch die amerikanischen Tech-Giganten wie Google, Facebook, Amazon, AirBnB, Uber sowie die chinesischen Kontrahenten wie Alibaba oder Tencent etc. signifikant verändert.“

Christian Driehaus,
gominga eServices

Leitfragen geprägt, werden Ansätze entwickelt, die für die Nachfragerseite ein ansprechendes (in der Regel gebündeltes) Angebot bieten.

Meist wird das Leistungsportfolio von Plattformen durch ein umfassendes Serviceangebot ergänzt – ein Mehrwert, den Kunden gerne für sich in Anspruch nehmen. Dies wird durch den Zusammenschluss mehrerer Leistungsanbieter ermöglicht und übersteigt dadurch fast immer die Möglichkeiten einzelner Anbieter.

„Unter einer digitalen Plattform verstehe ich die Bündelung von Angeboten eines oder mehrerer Unternehmen an einem (digitalen) Ort, wobei der Kunde und dessen Wünsche geräte- und channel-übergreifend im Fokus stehen.“

Josef Willkommer, TechDevision

Wie stark sich Plattformen bereits etabliert haben, demonstrieren die folgenden, beispielhaften Nutzerzahlen aus der Plattformwelt:

Weltweit **nutzten** Anfang 2018 bereits etwa

- ▶ 2,2 Milliarden Menschen Facebook
- ▶ etwa 1,5 Milliarden YouTube und
- ▶ 1,3 Milliarden WhatsApp

Pro Minute werden

- ▶ 21 Millionen WhatsApp-Nachrichten verschickt
- ▶ auf Instagram 49.000 Fotos geteilt

- ▶ bei Spotify mehr als 600.000 Lieder gehört und
- ▶ über Chefkoch fast 5.000 Rezepte angesehen!²

Dass sich das Nutzerverhalten durch Plattformen nachhaltig verändern kann, demonstrieren Streaming-Dienste. Über Netflix schauen 2018 beispielsweise weltweit etwa 117 Millionen Nutzer online Filme und Serien. Die Nutzung von Streaming-Plattformen hat sich sogar schon so stark im Alltag etabliert, dass es dem klassischen Fernsehen den Rang abzulaufen droht. Besonders bei der jungen Generation der unter 20-Jährigen hat Streaming das klassische Fernsehen stellenweise bereits ersetzt.³



Abbildung 2: Veränderung des Nutzerverhaltens, IFH Köln, 2018.

² Hochrechnung auf Basis von Unternehmensangaben.
³ Vgl. IFH Köln, Amazonisierung des Konsums, Köln, 2018.

Das Bedürfnis nach kurzen Entscheidungswegen und hoher Serviceorientierung ist jedoch nicht nur aus dem privaten Umfeld bekannt. Gerade im Kontext von Geschäftsbeziehungen sind „Informationen auf einen Blick“ gefordert und kurze Entscheidungsprozesse die Zielvorstellung. Die Digitalisierung hat bereits neue Wege der Prozessoptimierung geebnet und dadurch zu einer schnelleren und effizienteren Abwicklung von Geschäftsprozessen geführt. Plattformen versprechen, diese Ansätze insbesondere vor dem Hintergrund eines schnellen und unkomplizierten Informationsaustauschs zwischen Unternehmen auf eine neue Ebene zu bringen.

Dass Plattformen nicht nur im privaten Umfeld an Relevanz gewinnen, zeigen auch die aktuellen Ergebnisse der Studie „Customer Journey im B2B“ des ECC Köln: Bei 75 Prozent aller B2B-Beschaffer wird die Customer Journey regelmäßig durch Plattformen beeinflusst. Die Studie verdeutlicht, dass sich etablierte B2B-Händler auf eine zunehmende Abwanderung ihrer Kunden zu Marktplätzen einstellen müssen: 14 Prozent

⁴ Vgl. ECC Köln: Customer Journey im B2B, Köln, 2018.

der B2B-Kunden drohen in unmittelbarer Zukunft an Marktplätze verloren zu gehen.⁴ Diesen Entwicklungen muss Rechnung getragen werden. Händler benötigen die richtigen Strategien, um Plattformen in ihre Geschäftsmodellkonzepte zu integrieren. So können Marktplätze durchaus erfolgreich als weiterer Kanal in den Onlineauftritt von Anbietern integriert werden. Denn viele Konsumenten übertragen ihre privaten Erfahrungen und ihre dort geprägten Ansprüche auch auf den beruflichen Kontext. So auch im konkreten Fall von Amazon und Amazon Business. Es ist zu beobachten, dass Erfolgsfaktoren aus dem B2C-Geschäft auf Amazon Business übertragen und um relevante Geschäftskundenanforderungen angereichert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Der Aufstieg und die zunehmende Bedeutung (digitaler) Plattformen sind als logische Konsequenz des veränderten Kundenverhaltens sowie der zunehmenden Technisierung zu verstehen – sei es im B2C oder B2B-Umfeld.

3

VOM TEMPO DER DIGITALEN SPRINTER UND VERMEINTLICHER ZUKUNFTSMUSIK

Die Dominanz von Plattformen wird bereits heute deutlich sichtbar – insbesondere großen Anbietern wird eine marktdominierende Position zugesprochen. Traditionelle Geschäftsmodelle stehen massiv unter Druck.

Die Omnipräsenz der Top-Plattformen (darunter Google, Apple und Amazon) ist nicht verwunderlich. Ob an Marken- oder Börsenwert gemessen: Die wertvollsten Unternehmen und die mächtigsten Marken weltweit sind zugleich digitale Plattformen und sichern sich im internationalen Wettbewerb die Spitzenposition vor den großen Industriekonzerne.



Rang 2018	Marke	Markenwert 2018 (Mrd. USD)	Veränderung Markenwert zu 2017	Rang 2017
1	Google	302	+23 %	1
2	Apple	301	+28 %	2
3	Amazon	208	+49 %	4
4	Microsoft	201	+40 %	3
5	Tencent	179	+ 65%	8

Abbildung 3: Markenwertstudie BrandZ, Kantar Millward Brown, 2018.

Das Brand-Z-Ranking (vgl. Abbildung 3) zeichnet ein klares Bild: Google und Apple streiten sich mit Markenwerten von rund 300 Mrd. US-Dollar (2018) um den ersten Platz und konnten ihren Wert im Vergleich zu 2017 noch einmal um über 20 Prozent steigern. Amazon ist mit ca. 200 Mrd. Euro an dritter Stelle des Rankings zu finden, beeindruckt mit fast 50 Prozent Zuwachs im Vergleich zum Vorjahr und verdrängt damit Microsoft auf Platz vier. Als „Newcomer“ steigen die Plattformen Uber (Markenwert ca. 16 Milliarden US-Dollar) und Instagram (14,5 Milliarden US-Dollar) im Jahr 2018 in die Top 100 ein.⁵ Entwicklungen, die vor dem Hintergrund

zunehmender Nutzerzahlen und Markenbekanntheit nicht überraschen.

Doch woher stammen die bereits etablierten und neuen digitalen Riesen, die massive Marktumwälzungen auslösen und auch deutsche Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen? Die nachfolgende Darstellung zeigt die wertvollsten Plattformen der Welt und demonstriert: Im internationalen Vergleich sind die USA und Asien bei der Entwicklung und Vermarktung digitaler Plattformen führend. Alphabet (Google), Amazon & Co. stellen europäische und somit auch deutsche Plattformanbieter derzeit in den Schatten.

⁵ Vgl. Kantar Millward Brown, 13. Auflage der Markenwertstudie, 2018: <http://213.240.155.107/kommunikation/detail.php?rubric=3&nr=722616>.

Im Dezember 2017 kam Microsoft auf einen Börsenwert von 660 Milliarden US-Dollar, landete damit im Ranking der wertvollsten Unternehmen auf dem dritten Platz. Der Börsenwert des Zweitplatzierten Alphabet (Google), lag zum gleichen Zeitpunkt bei 730 Milliarden US-Dollar. Apple hat diese Spitzenwerte sogar noch einmal übertroffen und landete mit einem Börsenwert von mehr als 860 Milliarden US-Dollar Ende 2017 ganz vorne.

Handelt es sich hierbei um Kennzahlen, die deutsche Marktakteure nachdenklich stimmen sollten? Durchaus, denn auch der Blick zurück offenbart, wie beeindruckend das Wachstum digitaler Plattformen insbesondere in den letzten zwei Jahren war. Es ist ein exponentieller Anstieg zu verzeichnen, der den Wettbewerb aufrütteln sollte, selbst in Aktion zu treten. So hat der Plattformindex⁶ mit den Wachstumsraten der 15 Top-Plattformen in den letzten zwei Jahren die anderen, teils deutlich um-

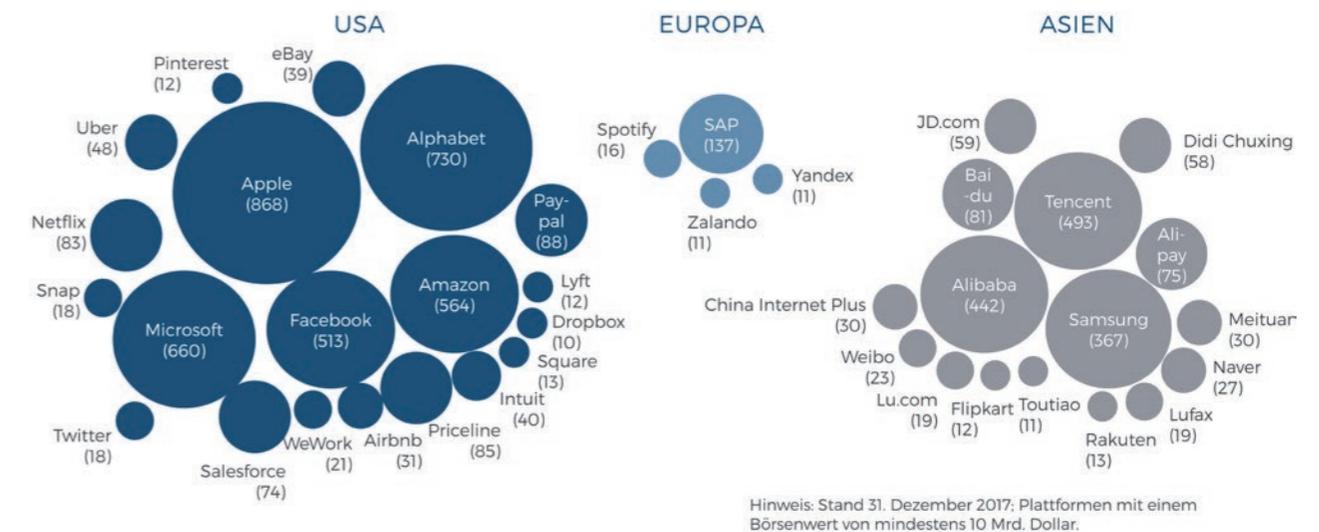


Abbildung 4: Wertvollste Plattformen der Welt, nach Schmidt, 2018.

⁶ Vgl. <https://www.plattform-index.com/>: Der Plattform-Index umfasst 15 Plattform-Aktien der 3. Generation, die mit ihrer Marktkapitalisierung gewichtet sind. Der Index wird wöchentlich berechnet. Aktuell sind im Index folgende Aktien: Alibaba, Alphabet, Amazon, Baidu, Booking Holdings, Dropbox, Facebook, Microsoft, Naspers, Netflix, PayPal, Tencent, Twilio und Weibo.

fassenderen Börsenindizes, wie NASDAQ (umfasst mehr als 3.000 Unternehmen), Dow Jones oder Dax30, um Längen abgehängt. Notwendig hierfür waren eine hohe Investitionsbereitschaft und eine Lernkurve, die sich über Jahre aufgebaut hat. Unter den Plattformgiganten sind vor allem Unternehmen zu finden, die sich schon lange am Markt etabliert

und das Verhalten ihrer Kunden stets in den Fokus gestellt haben. Auch im ersten Halbjahr 2018 sind die Börsenwerte der 60 wertvollsten Plattformen noch einmal um eine Billion Dollar gewachsen – das Ende des Aufwärtstrends ist dabei noch lange nicht in Sicht.



Abbildung 5: Plattformindex, nach Schmidt, 2018.

Dass die Verbreitung von Plattformen im Endkundenbereich bereits sehr weit fortgeschritten ist und weiter Fahrt aufnimmt, wird mit Blick auf die dargestellten Entwicklungen kaum noch in Frage gestellt. Ein ähnlicher Aufwärtstrend wird für den B2B-Sektor von Branchenexperten bereits prophezeit.

Die Notwendigkeit, Daten und Informationen unternehmensübergreifend auszutauschen, treibt diese Entwicklung. Digitale Plattformen bieten einen attraktiven Weg, Daten zwischen Lösungsanbietern effizient auszutauschen und durch entsprechende Schnittstellen schnelle Abwicklungs-

prozesse zu realisieren. Eine hohe Serviceorientierung nah am Kunden kann Unternehmen so wettbewerbsfähig machen.

Obwohl Plattformen bereits fest in unserem Alltag etabliert sind und Marktstrukturen verändern, scheint das Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Durch die Vielzahl an Anwendungsmöglichkeiten wird das Angebot weiter zunehmen.

„Ja, wir sind in der Plattformökonomie angekommen, weil es weltweit Oligopole gibt, die einen Großteil der Kunden auf Marktplätzen und Technologieforen binden. Die Relevanz von Plattformen wird so groß werden, dass sie ein Problem für den Wettbewerb darstellen und daher Regulierung erfordern wird.“

Ralf Gladis, computop

Wirkungsmechanismen von Plattformen sichern Wettbewerbsvorteile.

„Wir leben bereits in einer Welt mit digitalen Plattformen in vielen Marktsegmenten – egal ob B2C, B2B oder C2C. Aber wir haben noch längst nicht das Ende der Fahnenstange erreicht. Der Hype wird solange weitergehen, bis sich in allen relevanten Bereichen Key Player herauskristallisieren und weniger erfolgreiche Lösungen verdrängen.“

Bernd Jaschinski-Schürmann,
arvato Systems

An Plattformen führt kaum noch ein Weg vorbei – das machen die Marktentwicklungen deutlich. Jedoch stellt sich die Frage, warum Plattformen so schnell beschleunigen und ihre Relevanz stetig ausbauen. Wodurch erzeugen Plattformen einen so hohen Druck auf den Markt? Durch eine detaillierte Betrachtung der Plattformentwicklung im Allgemeinen und erfolgreicher Plattformanbieter im Konkreten, lassen sich insbesondere drei Kernursachen identifizieren:

Plattformen ...

... **1** generieren durch Bündelung relevanter Akteure eine qualitativ hohe Reichweite, die Unternehmen zu gleichen wirtschaftlichen Konditionen ohne Dritte nicht realisieren können.

Netzwerkeffekte sorgen dafür, dass die Anzahl an Nutzern nicht linear, sondern in der Regel exponentiell wächst. Dies erhöht für alle Beteiligten den Nutzen. Die Bündelung von Angebot und Nachfrage ist DIE zentrale Eigenschaft einer Plattform. Auf einer Plattform werden unterschiedliche Akteure (zwei oder mehr unterschiedliche Gruppen) zusammengebracht und durch die Plattform miteinander verknüpft.

Eine vergleichsweise hohe Transparenz, etwa hinsichtlich Leistungsbeschreibungen (z. B. Produkteigenschaften) und Preisen, macht Plattformen zu einer Anlaufstelle mit einer hohen Service- und Nutzerorientierung. Dabei

„Schnelligkeit und Flexibilität sind sicher die beiden stärksten Faktoren die eine digitale Plattform auszeichnen. Eine Plattform kann sich in kurzer Zeit sämtlichen geänderten Gegebenheiten anpassen, bzw. angepasst werden. Hinzu kommt die hohe Reichweite und damit zusammenhängende Skalierbarkeit. Außerdem bestehen kaum Grenzen, einzelne Plattformen individuell verwerten zu können.“

Ralf Linden, Universum Group

ist nicht an erster Stelle die Quantität der Akteure als Erfolgsfaktor zu werten, sondern die Qualität. Es gilt, die richtigen Anbieter und Nutzer auf der Plattform zu bündeln, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein.

Auftretende und sich potenzierende Netzwerkeffekte steigern die Reichweite von Plattformen und sorgen für eine Mehrwertsteigerung für alle Beteiligten. Dies bedeutet konkret: Leistungserbringer (Anbieter von Produkten und Dienstleistungen) generieren höhere

Umsätze; Leistungsempfänger erhalten eine höhere Anzahl an Angeboten für einen geringen Aufwand. Über klassische Geschäftsmodelle ist eine vergleichbare Reichweite und vor allem die Skalierbarkeit dieser zu überschaubaren Kosten kaum mehr realisierbar.

Zudem können insbesondere kleine und neue Anbieter vom Image bestehender Plattformen profitieren, sodass der Markteintritt darüber vereinfacht wird und der Erstkontakt mit der Zielgruppe vergleichsweise schnell erfolgen kann. Plattformen werden in bestimmten Märkten und Branchen mittlerweile bereits zu digitalen Gatekeepern: Sie steuern und koordinieren den Zugang zum Kunden und können somit auch als Servicekanal aufgefasst werden, der vertriebliche und marketingorientierte Funktionen übernimmt.

Gleichzeitig ist das schnelle Wachstum vieler Plattformen Ursache dafür, dass Wettbewerbern der Zugang zu Kunden und Märkten abgeschnitten wird. Durch ihre Struktur können sich Platt-

formen an auftretende Marktveränderungen schnell anpassen. Sie sind in der Lage durch die Analyse der Nutzerdaten, Veränderungen zu analysieren, Leistungen kurzfristig und kundenorientiert zu adaptieren und Entwicklungen zu prognostizieren.

... **2** **schaffen eine Vielzahl an innovativen und maßgeschneiderten Angebotskombinationen zur individuellen Bedürfnisbefriedigung.**

Zudem ermöglichen Plattformen einen höheren Grad an Individualisierung für den Kunden. Durch die Bündelung einer Vielzahl an Akteuren und Leistungen wird der Leistungsempfänger in die Lage versetzt, sein individuelles

„Dies ist erst der Anfang. Alte Strukturen wie der klassische Großhandel – ursprünglich auch eine Anbieter-Plattform – werden in Frage gestellt. Neue Denkrichtungen aus Sicht des Kunden generieren bedarfsgerichtete Plattformen.“

Mirco Grübel, Myster

Bedürfnis über nur einen Transaktionspartner mit verschiedensten Leistungsbündeln zu bedienen. Unnötige Anbieterwechsel, die wiederum mit höheren Informations- und Kommunikationskosten verbunden sind, verlieren ihre Notwendigkeit und neue, innovative Leistungskombinationen schaffen einen erhöhten Nutzen auf Kunden-seite. Durch kontinuierliche Lernprozesse der Plattformbetreiber wird die Kundenorientierung optimiert. Das Nutzerverhalten und die Analyse dessen bietet eine ideale Grundlage für die Weiterentwicklung von Zusatzleistungen und Serviceangeboten. Wird ein Bedarf identifiziert, der über die Plattform bislang nicht abgedeckt werden kann, werden neue Akteure in das Leistungsportfolio integriert. Die Kombination der Einzelkomponenten (bzw. An-

gebote) macht die Plattform letztlich zur idealen Anlaufstelle für individuelle Kundenwünsche. Wichtig ist hierbei, dass sich die Leistungsanbieter sinnvoll ergänzen und den Mehrwert des Ökosystems in Summe steigern.

... **3** **bieten durch standardisierte und koordinierte Prozesse einfache und effiziente Möglichkeiten, Daten auszutauschen, Technologien zu nutzen und Transaktionskosten zu reduzieren.**

Um die koordinierte Zusammenführung einer Vielzahl an Beteiligten auf Anbieter- und Nutzerseite sicherstellen und die Interaktionen auf einer Plattform steuern zu können, ist die Etablierung und Durchsetzung von Regeln

„Plattformen machen aus Nutzersicht Komplexität beherrschbar. [...] Außerdem sind sie technologisch State-of-the-Art und haben eine hohe Skalierbarkeit.“

Bernd Jaschinski-Schürmann,
Arvato Systems

„Digitale Plattformen bieten state-of-the-art Services zu sehr attraktiven Preisen, meist in Verbindung mit einer überlegenen Reichweite, so dass es für die Nutzer vorteilhafter ist, die Plattform zu nutzen als eigene Services aufzubauen oder rein eigene Kanäle zu nutzen.“

Holger Rambach, Scan4fin

und Standards eine zentrale Voraussetzung. Egal ob Leistungsempfänger (Kunde oder Geschäftspartner) oder Leistungserbringer (Anbieter auf einer Plattform): Der einfache, schnelle und durch Transparenz gekennzeichnete Austausch von Daten und Leistungen führt zu einer beidseitigen Effizienzsteigerung und Reduzierung von Transaktionskosten. Unternehmen können sich unkompliziert einer Plattform anschließen und erreichen darüber kosteneffizienter eine höhere Reichweite und Skalierbarkeit. Anbieterseitig werden auf Marktplätzen beispielsweise Schnittstellen zu ERP-Systemen benötigt, um die Anbindung und den störungsfreien Datenaustausch sicherzustellen.

State-of-the-Art-Lösungen sind notwendig, um den zunehmenden Ansprüchen, etwa hinsichtlich Design und Usability, Rechnung zu tragen. Eigene, zukunftssträchtige Ansätze zu entwickeln, ist jedoch kostspielig und zeitaufwendig und lenkt Unternehmen weg von eigenen Kernkompetenzen.

Die Entwicklung eigener Lösungen ist für Anbieter meist mit mehr Kosten verbunden, als eine Anbindung an eine Plattform. Dieser Kosten- und Effizienzvorteil trägt dazu bei, dass Unternehmen zukünftig voraussichtlich häufiger zu der Entscheidung kommen werden, auf bestehende Plattformangebote und deren Infrastruktur mit attraktiver Technologie und Reichweite zurückzugreifen.

„Die Relevanz digitaler Plattformen wird weiter steigen, da durch die digitalisierte, vernetzte Welt kein Geschäftsmodell mehr ohne technologischen Unterbau funktioniert.“

Helmut Pauer,
ecx.io

Lösungen wie diese sind gefragt, denn die fortschreitende Digitalisierung führt dazu, dass Unternehmen in einer vernetzten Welt mittel- und langfristig nicht mehr ohne fortlaufende Technologie- und Prozessoptimierung bestehen können. Insbesondere aufgrund des zunehmenden Anspruchsdenkens auf Kundenseite, sind fortlaufende Adaptionenprozesse erforderlich, sodass der Trend zur Plattformisierung weitergehen wird.



FAHRT MIT ANGEZOGENER HANDBREMSE – MOMENT- AUFNAHME DEUTSCHLAND

Der Antrieb kommt derzeit nicht aus Deutschland.

Beim Blick auf die weltweit dominierenden Plattformen sind europäische oder gar deutsche Plattformanbieter unterrepräsentiert. Während in Deutschland bereits vergleichsweise kleine Ansätze von Plattformlösungen Anerkennung erhalten, ist der internationale Wettbewerb schon deutlich weiter. Dies verdeutlicht auch das folgende Beispiel: Der Fahrtendienst Uber verzeichnet international 75 Millionen Nutzer in 600 Städten (78 Länder). Täglich greifen etwa 15 Millionen auf das Angebot von Uber zurück.⁷ Die deutsche Lösung

Car2Go von Daimler wird hingegen nur von drei Millionen Nutzern an 25 Standorten in Europa, Nordamerika und China genutzt.⁸

Auch wenn keine der international dominierenden Plattformen aus Deutschland stammt, sind dennoch in vielen Branchen deutsche Plattformkonzepte zu finden. Während Otto z. B. als deutsche Allround-Plattform genannt werden kann, hat Zalando als Plattform im Fashion- und Lifestyle-Umfeld Fuß gefasst, und Mercateo bedient im B2B-Sektor, den Bedarf der

⁷Vgl. <https://expandedramblings.com/index.php/uber-statistics/>.

⁸Vgl. https://www.car2go.com/media/data/germany/microsite-press/files/20180912_presseinformation_car2go-knackt-die-marke-von-150.000-kunden-in-wien.pdf.

4



Geschäftskunden. Erste Lösungen aus Deutschland haben Marktzugang gefunden und zeigen, dass auch deutsche Unternehmen die Potenziale von Plattformen erkannt haben.

Wie die nachfolgenden Indikatoren verdeutlichen, hat Deutschland in Sachen Digitalisierung jedoch noch deutlich Nachholbedarf, was die Entwicklungen Richtung Plattformökonomie ausbremst. So lag Deutschland beispielsweise in Bezug auf das ausgeschöpfte Digitalisierungspotenzial⁹ deutlich hin-

Ausgeschöpftes Digitalisierungspotenzial

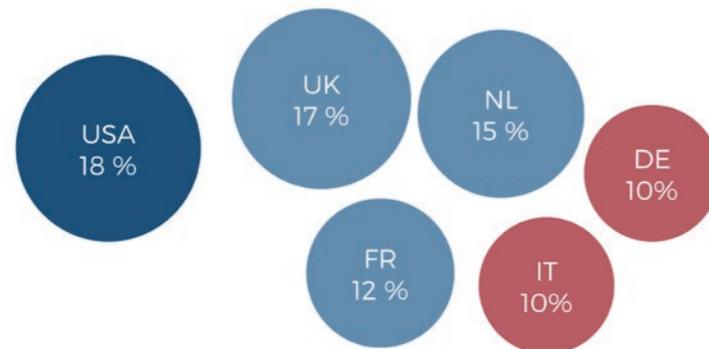


Abbildung 6: Digitalisierungspotenzial, nach McKinsey Global Institute: Digital Europe, 2016.

⁹Berechnung des ausgeschöpften Digitalisierungspotenzials über 21 Indikatoren: von Unternehmensinvestitionen im Hard- und Softwarebereich über Onlineeinkäufe und Social-Media-Nutzung bis hin zu Ausgaben für die digitale Qualifizierung der Beschäftigten.

ter anderen Nationen zurück. Während z. B. die USA 2016 bereits 18 Prozent ihres Digitalisierungspotenzials ausgeschöpft hatten, lag Deutschland erst bei 10 Prozent. Aber nicht nur Deutschland allein, auch andere europäische Länder hinkten hinterher – eine herausfordernde Ausgangslage.

Dies liegt häufig in den strukturellen Unterschieden der Länder begründet. In Deutschland z. B. existiert eine größere Anzahl an kleinen und mittleren Unternehmen, die im Vergleich zu den Unternehmen in den USA weniger Umsatz realisieren. Daraus resultiert gleichermaßen ein wesentlich höherer Anteil des Umsatzes, den diese Unternehmen für die Digitalisierung aufbringen müssen. Gleichzeitig steigt damit das Risiko der Digitalisierung, so dass Investitionen nicht getätigt werden oder zu gering ausfallen. Kein Wunder also, dass Geschäftsmodelladaptationen schwerfallen.

Der Transfer hin zum eigenen Geschäftsmodell fällt schwer. Die Handlungsnotwendigkeit wird noch nicht erkannt.

„Beispiele verschiedener Bereiche sind Uber, Lyft, Booking.com, Airbnb, Lieferheld etc. Sie haben bereits bestehende Geschäftsmodelle verändert, man denke nur an die globale Medienindustrie. Streaming und Abomodelle von Musik und Film, oder Readly bei Zeitschriften. Das wird weiterhin der Fall sein und nicht nur im B2C sondern auch im B2B Bereich.“

Hans Hoffmann,
trustly

Wie die skizzierten Entwicklungen zeigen, setzen internationale Player zunehmend auf digitale Plattformen, um den Kundenzugang immer weiter zu bündeln und für sich zu gewinnen. Hingegen fällt Deutschland der Transfer hin zu eigenen Geschäftsmodellen und konkreten Maßnahmen bislang schwer. Viele Markteteiligte sind noch nicht zu der Erkenntnis gelangt, dass

sie sich, vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen verstärkt mit der Frage auseinandersetzen müssen, wie sie sich langfristig in ihrem Marktumfeld erfolgreich positionieren wollen. Dies verdeutlicht auch die folgende Einschätzung:

„Ja, wir sind längst in der sogenannten Plattformwelt angekommen. Allerdings gibt es sowohl im B2B als auch im B2C noch viele Unternehmen, die die Wettbewerbsvorteile, die sich durch E-Commerce-Plattformen ergeben, bislang nicht erkannt und in der Folge nicht konsequent umgesetzt haben.“

Tim Hahn, Netz98

Neue Möglichkeiten der Kundenansprache werden zu selten ergriffen und die Chance vertan, bestehende Geschäftsmodelle zukunftsfähig zu machen. In Zeiten, in denen die Konkurrenz längst nicht mehr nur in der näheren Nachbarschaft angesiedelt ist, kann dieses Verhalten in eine Sackgas-

se führen. Ein passives Koexistieren mit digitalen Plattformen wird dazu führen, dass der Kundenzugang an den Wettbewerb verloren geht. Dass bestehende Geschäftsmodelle zunehmend unter Druck geraten, zeigen die nachfolgenden Beispiele:

Uber



„Weniger Umsatz durch US-Konkurrenz? Taxifahrer contra Uber.“ (br.de)

„Hunderte Taxifahrer demonstrieren gegen die „Uberisierung“ Münchens.“ (welt.de)

Personenbeförderung neu gedacht – die Plattformen vermittelt Fahrten mit Privatpersonen und tritt damit in direkte Konkurrenz mit bestehenden Taxiunternehmen. Dabei fungiert Uber als Vermittler und Koordination einer Vielzahl an Partner (Fahrer), um potenzielle Kunden schnell an unterschiedlichen Standorten bedienen zu können. Diese Lösung sorgt in der Branche sogar für so große Aufruhr, dass Gerichte und Politik „in den Fall Uber“ involviert sind.

Airbnb



„Hoteliers haben Airbnb unterschätzt.“ (welt.de)

„Hotellerie vs Airbnb – Hotels wehren sich mit neuen Strategien gegen die Sharing Economy!“ (itb-berlin.de)

„Wie Hotels jetzt ihren größten Feind kopieren.“ (welt.de)

Als Vermittler privater Unterkünfte an Privat- und Business-Kunden tritt Airbnb nicht nur in Konkurrenz zur Hotellerie sondern auch zu (Online-)Reisebüros. Beschränkte sich die Plattform zu Beginn noch auf die reine Vermittlung privater Unterkünfte, so können

„Die Plattformen selbst haben angefangen die nächste Evolutionsstufe zu nehmen, indem sie sich untereinander vernetzen. Damit haben sie eine enorme Relevanz und gewinnen deutlich an Macht.“

Klaus Strumberger, efulfilment

über Airbnb mittlerweile auch Aktivitäten gebucht werden. Diese Weiterentwicklung der Plattform macht die Flexibilität und Agilität deutlich, die (digitale) Plattformen auszeichnet. Zudem wird deutlich, dass Märkte schrittweise ausgebaut werden können. Wird die Zielgruppe und das Nutzerverhalten analysiert, werden weitere Entwicklungspotenziale sichtbar.

Die aufgeführten Beispiele verdeutlichen, dass konkrete Konsequenzen für das eigene Geschäft hinterfragt werden müssen, um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern. Diese Notwendigkeit wird insbesondere dadurch unterstrichen, dass klassische Anbieter

„Unter einer digitalen Plattform verstehe ich einen der wichtigsten Wirtschaftsfaktoren der Zukunft.[...] Digitale Plattformen sind wichtige Bestandteile einer erfolgreichen digitalen Transformation und der Einsatz gehört auf die Agenda jedes Management Teams. Egal ob B2C oder B2B.“

Jan Beco, Unic

– die in der Regel durch eine typische „Anbieter-Kunden-Interaktion“ geprägt sind – in direkter Konkurrenz zu plattformbasierten Geschäftsmodelle stehen. Diese brechen die bestehenden Wertschöpfungskonfigurationen auf und denken Kundenorientierung neu, denn: Auf einer Plattform sind mehrere Akteure bzw. Partner aktiv, die gemeinsam einen Mehrwert für den Plattformnutzer erzeugen. Der Grundgedanke tendiert weg von einer eigenen Angebotspositionierung. Vielmehr bewegen sich Plattformen hin zu einem Zielbild als „Koordinator mehrerer mitwirkender Parteien“. Ein Plattformbetreiber führt unterschiedliche Akteure lediglich zusammen, die in Summe zu einem höheren Nutzen der Plattform beitragen. Unter den Leistungserbringern können dabei durchaus auch Wettbewerber sein.

Gerade dieser Ansatz fordert traditionelle Unternehmen heraus und bedarf einem Paradigmenwechsel bzw. des Durchbrechens bestehender Denkmuster. Dies wirft die Frage auf, welche

Gründe für Investitionen in Plattformen

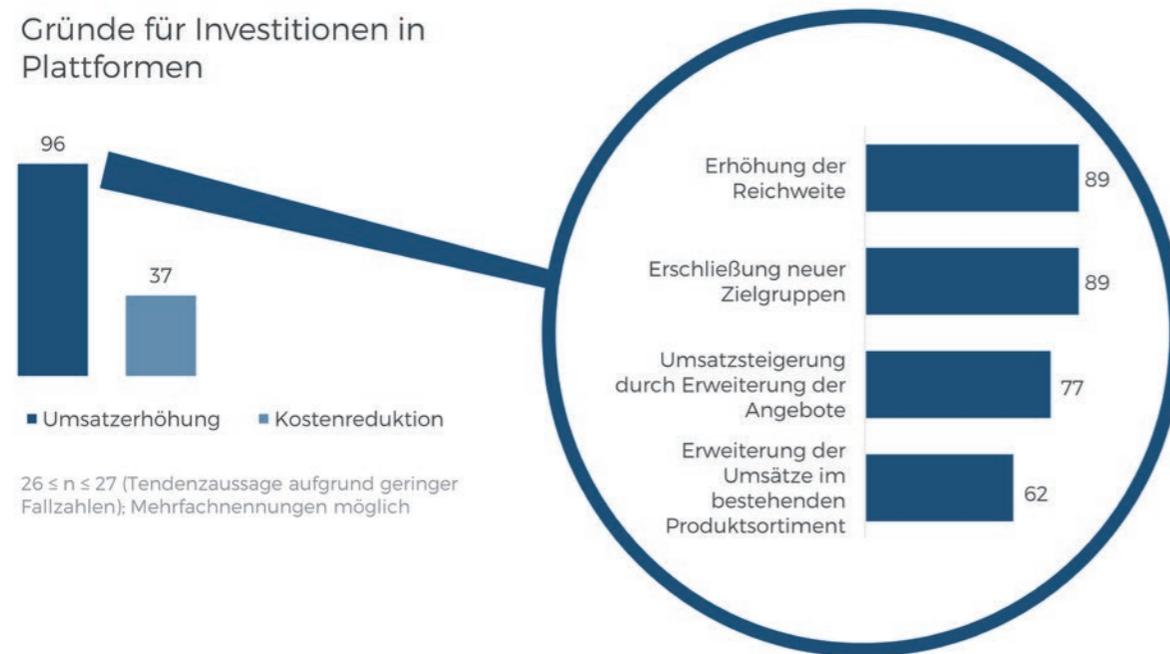


Abbildung 7: Gründe für Investitionen in Plattformen, ECC Köln.

Relevanz diesem Thema in deutschen Unternehmen aktuell zugeschrieben und mit welchen konkreten Maßnahmen diesem begegnet wird.

Die Ergebnisse zeigen: Die Investitionstätigkeit in Plattformen spaltet deutsche Unternehmen. Nur etwa die Hälfte der befragten Unternehmen gibt

an, bereits Investitionen in Plattformen getätigt zu haben. Mehrheitlich ist geplant, Investitionen auch zukünftig vorzunehmen. Die Befragten versprechen sich davon vor allem Umsatzsteigerungen durch den Ausbau ihrer Reichweite und die Erschließung neuer Zielgruppen. Potenzielle Kostenreduktionen sind eher selten ausschlaggebende

Investitionsgründe. Einige Unternehmen sehen jedoch das große Potenzial, durch Plattformen Effizienz- und Produktivitätssteigerungen realisieren zu können. Im speziellen Amazon verfolgt diese Strategie stringenter als die meisten Marktbegleiter und reinvestiert die realisierten Kostenvorteile in das eigene Wachstum.

Den Schlüssel zur Zielerreichung sehen Unternehmen aktuell vornehmlich auf Ebene der Kompetenzerweiterung (Investition in Personal und internes Know-How) und im Aufbau einer leistungsstarken Technologie. Dies ist ein Indiz dafür, dass sich deutsche Unternehmen der Plattformökonomie aktuell erst annähern und innerhalb des Unternehmens die notwendigen Ausgangsvoraussetzungen schaffen, um sich an Plattformen anzuschließen oder eigene Lösungen zu entwickeln.

Für die Umsetzung neuer Strategien sind Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte gefordert, die bestehende Strukturen aufbrechen und das Handeln des Unternehmens hinterfragen.

Je nach Organisationsstruktur können disruptive Veränderungsprozesse allerdings schwerfallen. Risikoreiche Entscheidungen werden (zu) lange abgewogen oder ganz zurückgestellt, was dem hohen Wachstumstempo von Plattformen entgegensteht. So können aufwendige interne Prozessschleifen dazu führen, dass vermeintlich neue Lösungen am Markt zum Zeitpunkt des Launch bereits nicht mehr zeitgemäß sind.

„Die deutsche und europäische Wirtschaft muss sich zum einen an diese Gegebenheiten schnell anpassen und zum anderen – in den wenigen noch nicht besetzten Bereichen – schnell selbst versuchen mitzuspielen. Dies wird allerdings durch die „winner takes all“-Thematik der Plattformen zunehmend schwieriger werden, der Zugang zum Nutzer ist oftmals schon vergeben

Christian Driehaus,
gominga eServices

Entscheidender Ankerpunkt für den Aufbau eines passenden Teams ist die klare Zieldefinition durch die Unternehmensführung. Herausfordernd ist hier jedoch, dass auch Geschäftsführer und Vorstände im Umgang mit Plattformen aktuell wenig geübt sind. Die notwendige Expertise ist häufig nicht vorhanden, um das Zukunftsthema anzugehen. Ein konkretes Profil für Verantwortliche innerhalb des Unternehmens zu definieren, fällt daher schwer.

Idealerweise arbeitet ein interdisziplinäres Team (z. B. aus den Bereichen Vertrieb, Marketing, Operations und IT) gemeinsam an der Umsetzung und adressiert durch konkrete Handlungsaufforderungen und Zielsetzungen die Dringlichkeit des Umdenkens innerhalb des Unternehmens. Vorhaben sind in der Unternehmenskultur zu verankern, um nicht zu lange an alten Handlungsweisen festzuhalten und Prozesse in die richtigen Bahnen zu lenken.

Wenngleich Maßnahmen in der Federführung stets durch ein Kompetenzteam gesteuert werden sollten, sind alle

Mitarbeiter des Unternehmens in den Prozess einzubeziehen. Dies fördert die Akzeptanz von Veränderungsprozessen maßgeblich. Zu erwartende Mehrwerte sind an Ausführende klar zu kommunizieren und konkrete Aufgaben zu definieren. Mitarbeiter mitzunehmen, gestaltet sich bei einem eher abstrakten Vorhaben hin zur Entwicklung eines plattformbasierten Geschäftsmodells aktuell jedoch noch schwierig. Wenngleich Plattformen oft in die Onlinewelt verortet werden, betrifft das Umdenken alle Unternehmensbereiche, Prozesse und Touchpoints bis hin zum Kunden – sowohl online, als auch stationär. So sind auch Mitarbeiter, die im täglichen Handeln nicht direkt mit der Plattformlösung in Kontakt kommen, für Veränderungen zu sensibilisieren und mit neuen Leistungsangeboten vertraut zu machen. Ein Aspekt, der vor dem Hintergrund des Fokus auf die akuten Veränderungsprozesse schnell außer Acht gerät.

Unter den Unternehmen, die bisher noch keine Investitionen in Plattformen getätigt haben, scheint dies der Groß-

teil auch in Zukunft weiterhin nicht tun zu wollen. Zwar wird die Relevanz innerhalb der eigenen Branche erkannt, das Übertragen auf das eigene Unternehmen und Geschäftsmodell fällt jedoch schwer, insbesondere da das Management die notwendigen Schritte (noch) nicht eingeleitet hat. Daraus folgt beispielsweise, dass die notwendigen (technischen) Voraussetzungen nicht geschaffen werden und den Bedenken hinsichtlich Know-how und Sicherheitsaspekten nicht aktiv begegnet wird.

Einem Großteil der Unternehmen fehlt die notwendige Sensibilisierung für das Thema. Plattformbasierte Lösungen zu entwickeln, fällt insbesondere vor dem Hintergrund traditioneller Geschäftsmodelle schwer. Ein Start „auf der grünen Wiese“ kann dahingehend einfacher sein, dass mit den dort gängigen Devisen „Testen, lernen, adaptieren“ kleine Lösungen zunächst ausprobiert und nach entsprechenden Review-Prozessen modifiziert werden können. Der Markt spiegelt zurück, ob neue Konzepte angenommen werden, oder nicht.

„[...] allerdings sind wir praktisch gesehen von der Implementierung und Nutzung der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten noch nicht da. Gerade im B2B Umfeld ist es wichtig digitale und non-digitale Prozesse effizient miteinander zu kombinieren“

Bernhard Rackl,
Berner Group

Fehlertoleranz und eine gewisse Risikobereitschaft sind hierfür jedoch erforderlich.

Zudem darf nicht aus den Augen verloren werden, dass implementierte Lösungen stets Folgeinvestitionen bedürfen, um eine entsprechende Marktdurchdringung zu erreichen. Dies unterstreicht erneut, dass nur durch den Aufbau von Kompetenzen in den Führungsebenen unseres Wirtschaftsraums der Aufholprozess gelingen kann.

5

MISSION POSSIBLE? – IHR FAHRSCHEIN RICHTUNG ZUKUNFT

Selbst zur Plattform zu werden ist nicht immer die beste bzw. einzige Lösung. Das Hinterfragen eigener Handlungsoptionen ist notwendig.

Das Fazit der bisherigen Ausführungen ist eindeutig: Plattformen verändern bestehende Märkte und werden sich weiter ausbreiten. Sie treten nicht nur aufgrund ihres in vielerlei Hinsicht disruptiven Vorgehens in Konkurrenz mit bestehenden Geschäftsmodellen. Die Gefahr den Kundenzugang zu verlieren ist in allen Sektoren und Branchen präsent. Unternehmen müssen jetzt beginnen, individuelle Lösungen zu entwickeln, damit ihre bestehenden Kundengruppen gehalten und weitere Potenziale

„Wir sind überzeugt, dass Plattformen, einzelne Branchen verändern werden und damit neue vernetzte Ökosysteme entstehen. Die notwendige Agilität und Anpassung an sich ständig ändernde Voraussetzungen, werden einigen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen und für disruptive Geschäftsmodelle sorgen.“

Ralf Linden, Universum Group

genutzt werden können.

Die Optionen mit den Entwicklungen umzugehen, sind vielfältig. Eine Handlungsoption ist der Aufbau einer eigenen Plattformlösung. Eine Berücksichtigung der deutschen Markt- und Rahmenbedingungen sowie regulatorischen und rechtlichen Besonderheiten ist dabei jedoch erforderlich. Eine „Copy-Paste“-Strategie und der Vergleich mit Plattformkonzepten aus den USA und Asien erscheint grundsätzlich wenig zielführend. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass strukturelle Marktgegebenheiten in Deutschland von denen der Vorreiternationen wie den USA abweichen (vgl. Seite 32).

Das folgende Beispiel zeigt, dass zuletzt Markt und Nutzer über den Erfolg und Misserfolg von Plattformen entscheiden. Diese natürliche Selektion des Marktes basiert auch bei Plattformen auf den bekannten Wachstums- und Schrumpfungprozessen, an deren Ende sich nur die nutzenstiftenden Lösungen am Markt durchsetzen werden. Betrachten wir die Markterschließung

von WhatsApp: Als der Messengerdienst 2009 an den Start ging, waren gleichzeitig verschiedenste andere Anbieter angetreten, um die angestaubte SMS-Funktion abzulösen. Durchgesetzt hat sich bis heute kaum einer der Konkurrenten, deren Namen der Großteil der Weltbevölkerung überwiegend unbekannt ist. Nicht einmal als 2014 WhatsApp in die Hände von Facebook übergang und damit die Datenschutzdiskussion noch größere Beachtung bekam, verzeichnete der Messengerdienst erstzunehmende Rückgänge der Nutzerzahlen. Die Plattform war bereits am Markt etabliert.

Ebenso können Nischenanbieter mit Plattformen für spezielle Zielgruppen und Interessenslagen punkten. Vor allem im B2B-Sektor ist dies aufgrund der Marktmechanismen eine potenziell erfolgreiche Strategie. Im Gegensatz zum Massenmarkt, ist hier die absolute Dominanz einzelner großer Plattform-Player in Frage zu stellen. Aber auch im Endkundengeschäft werden sich sogenannte „Special-Interest-Plattformen“ (z. B. für spitze Themen und Zielgrup-

pen) weiter durchsetzen. Grundsätzlich gilt: Im Kern ist ein innovatives Konzept anzubieten, das aus Kundenperspektive einen zentralen Mehrwert leistet.

„In Zeiten der Digitalisierung ist Vernetzung das Wichtigste. [...] Informationen austauschen, Wissen organisieren und Schwarmintelligenz nutzen – diese Dinge sind heute Voraussetzung für den Erfolg im Online-Business und werden an Bedeutung gewinnen.“

Tim Arlt, Händlerbund

Sehen Unternehmer die Entwicklung einer eigenen Plattformlösung als nicht zielführend, ergeben sich dennoch alternative Handlungsoptionen und Chancen: Plattformen können ohne die relevanten Leistungserbringer und Serviceleistungen nicht existieren. Es wird weiterhin darauf ankommen, wer dem Kunden die besten Leistungen und Informationen liefert und dabei eine reibungslose Abwicklung der jeweiligen Prozessschritte gewährleistet.

Der Mehrwert einer Plattform wird somit insbesondere über die dort beteiligten Akteure definiert. Leistungserbringer (z. B. Händler, Hersteller oder Dienstleister) sollten daher eigene Optionen der Angebotspositionierung über Plattformlösungen hinterfragen.

„Was mich umtreibt ist die Frage, ob unsere globalisierte Welt ohne Plattformen überhaupt denkbar ist – höchstwahrscheinlich nicht – und welche alternativen Geschäftsmodelle sich durchsetzen werden, insbesondere im Hinblick auf die aufkommende ablehnende Haltung gegenüber digitalen Plattformmonopolen.“

Andreas Bauer, digitaldrift

Was gilt es zu tun?

Sie möchten weiterhin im Relevant Set Ihrer Kunden bleiben und Ihren Fokus erweitern?

Dann sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- ▶ Inwieweit betreffen Marktentwicklungen rund um Plattformen die eigene Branche und das eigene Unternehmen?
- ▶ Steht ein „Gleiswechsel“ Richtung Plattformökonomie an? Wieviel Zeit bleibt dafür?
- ▶ Wie kann eine Modifikation des eigenen Geschäftsmodells aussehen? Welche Strategie ist die richtige? Können beispielsweise eine ausgeprägte Marken- oder Servicestrategie die Marktposition sichern?
- ▶ Welche konkreten Schritte sind dazu notwendig? Was wird dafür benötigt?

„Als Teil einer langfristigen Strategie können digitale Plattformen bestehende Geschäftsmodelle ergänzen oder ablösen. Gerade im E-Commerce bieten sie Unternehmen die Möglichkeit, ihre Geschäftsabläufe zu optimieren, noch näher an den Kunden heranzurücken.“

Tim Hahn, Netz98

- ▶ Was bremst Verantwortliche aus? Welche Hürden gilt es zu überwinden, um eine erfolgreiche Plattformstrategie zu konzipieren?

Die Herausforderung: Der Weg in die Zukunft kann nicht mit pauschalen Ratschlägen erfolgen. Eine Analyse des Status quo hinsichtlich Marktgegebenheiten innerhalb der eigenen Branche, Stärken des Unternehmens und Anforderungen der Zielgruppe sind Grundvoraussetzungen dafür, eine geeignete Lösung zu identifizieren.

Wir unterstützen Sie dabei, diese Fragen zu beantworten und das Verständnis für die Digitalisierung im Plattformzeitalter weiter zu schärfen. Denn die Zukunft der Plattformökonomie ist heute schon Gegenwart!

Sie möchten Antworten? Wir auch! Das ECC Köln wird die Thematik digitaler Plattformen und zukunftsfähiger Geschäftsmodelle weiterverfolgen. Dafür haben wir uns diese Fragen auf die Agenda geschrieben:

- ▶ Für mehr Überblick: Wie lassen sich Plattformen systematisieren? Wie unterscheiden sich unterschiedliche Ausprägungsformen?
- ▶ Der Branchen-Deep-Dive: Wie wahrscheinlich ist es, dass Plattformen in ausgewählten Branchen oder Sektoren entstehen werden?
- ▶ Gewusst wie: Welche Strategien sind branchenindividuell in der Plattformära erfolgreich?

ÜBER DIE AUTOREN

Mailin Schmelter

ist Teamleiterin am IFH Köln und der dort angesiedelten Marke ECC Köln. Im Anschluss an das Studium der Wirtschaftswissenschaft vertiefte sie ihre Kenntnisse als Consultant im Rahmen von praxisorientierten Analysen und der Implementierung von strategischen und operativen Lösungsansätzen in Vertrieb und Marketing. Neben strategischen Fragestellungen beschäftigt sie sich vor allem mit individuellen Marktforschungs- und Beratungsprojekten mit den Schwerpunkten Customer Experience, Cross-Channel-Strategien, Customer Journey und Payment.

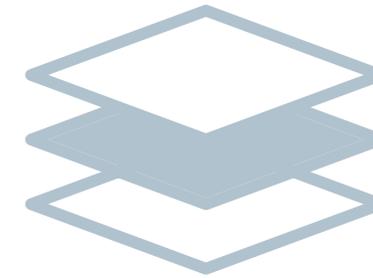
Andreas Bauer

ist Unternehmer & Digitalisierungsberater und greift auf mehr als 12 Jahre Erfahrung aus allen Bereichen der strategischen Unternehmensführung sowie dem Aufbau von neuen Geschäftsmodellen zurück. Als Bereichsleiter E-Commerce im Einzelhandel und in der Industrie, sowie als Interims CDO/CRO diverser Unternehmen verfügt er über fundierte Kenntnisse in der strategisch und operativen Führung von Unternehmen im digitalen Zeitalter. Zuvor führte sein Weg über berufliche Stationen in der Unternehmensberatung, bei Software Herstellern und in der Finanzbranche. Seine Beratungsschwerpunkte sind: Digital Leadership, Unternehmensstrategie, Neue Geschäftsmodelle, Restrukturierung & Kooperationen

Judith Hellhake

ist Senior Projektmanagerin am IFH Köln sowie der dort angesiedelten Marke ECC Köln in der qualitativen und quantitativen Marktforschung tätig.

Judith Hellhake beschäftigt sich im Rahmen ihrer Tätigkeit für das IFH Köln schwerpunktmäßig mit den aktuellen Entwicklungen im B2B-E-Commerce und der kundenorientierten Ausrichtung digitaler Services am Point of Sale. Bereits während ihres Masterstudiums der Markt- und Medienforschung war sie als Praktikantin und Masterandin in der Marktforschung tätig.



**WIR UNTERSTÜTZEN SIE GERNE!
SPRECHEN SIE UNS AN!**

ECC Köln

**Dürener Straße 401 b
D-50858 Köln
Telefon: +49 (0) 221 943607-0
Fax: +49 (0) 221 943607-99**

**www.ifhkoeln.de
info@ifhkoeln.de**



COMMERCE

KUNDENZENTRIERT
HANDELN,
BUSINESS
TRANSFORMIEREN

Marktforschung

Analysen und Daten

Business Modelling

Strategieberatung



CONTENT

EINZIGARTIGE
MARKET UND
CUSTOMER INSIGHTS

Studien

Workshops

Vorträge



WWW.ECCKOELN.DE

ONE COMMUNITY

DIE NETWORKING-
PLATTFORM FÜR
ENTSCHEIDER IM HANDEL



WWW.ECC-CLUB.DE

DER ECC-CLUB

Das Netzwerk für Entscheider im E-Commerce



NETWORKING | EVENTS | INSIGHTS

Der ECC-Club ist das Netzwerk für Entscheider im E-Commerce. Händler, Hersteller und Dienstleister profitieren von aktuellsten Insights. Verschiedene Eventformate bieten dabei Raum für Austausch und Diskussion auf Augenhöhe.

WWW.ECC-CLUB.DE



MITGLIEDER PROFITIEREN U. A. VON FOLGENDEN LEISTUNGEN:

	CLASSIC	PREMIUM	PLATIN	PLATIN+
Zugang zur exklusiven ECC-Club-Plattform mit aktuellen Insights und Studien von ECC Köln und IFH Köln	✓	✓	✓	✓
Platzierung als ECC-Club-Mitglied bei Marketingmaßnahmen und öffentlichen Auftritten des ECC Köln	✓	✓	✓	✓
Platzierung eines Interviews im IFH-Blog		✓	✓	✓
Je 2 Tickets für das zweimal jährlich stattfindende ECC-Forum und das Netzwerk-Event am Vorabend		✓	✓	✓
2 Tickets für die BE.INSIDE – das exklusive PRE-dmexco-Event (nur für Händler/Hersteller)		✓	✓	✓
Fachvortrag der ECC-Experten			✓	✓
Platzierung in der jährlichen ECC-Club-Studie und Nutzung der Studie zur Lead-Generierung			✓	✓
Teilnahme an exklusiven Roundtables (nur für Händler/Hersteller, nach Verfügbarkeit)				✓

UND VIELES MEHR ...

Jahresbeitrag in € (netto)

750,- 1.200,- 2.400,- 3.900,-

PLATINMITGLIEDER

arvato

BERTELSMANN

Arvato Systems

Als Spezialist für die Digitale Transformation entwickelt Arvato Systems innovative IT-Lösungen, bringt Kunden in die Cloud, integriert digitale Prozesse und übernimmt die Betreuung von IT-Systemen.

IT.arvato.com/commerce



BERNER Group

Berner Group

Produkte und Lösungen der Berner Group sind aus dem Arbeitsalltag unserer Profi-Kunden nicht mehr wegzudenken. Mit unseren fünf starken Marken beliefern und beraten wir Kunden in 25 europäischen Ländern.

berner-group.com



Computop

Computop bietet weltweit lokale und innovative Omnichannel-Lösungen für Zahlungsverkehr und Betrugsprävention. Im E-Commerce, am POS und auf mobilen Geräten können Händler und Dienstleister aus über 250 Zahlarten wählen.

computop.com



ecx.io – an IBM Company

Als eine der führenden Digitalagenturen Europas setzen wir Digital Marketing & E-Commerce Projekte um – international & Full-Service. Seit 2016 sind wir Teil von IBM - unser gemeinsames Ziel: Creating a better digital tomorrow.

ecx.io



eFulfilment

Unsere eF|CommerceEngine vereint als Schaltzentrale alle Prozesse des modernen Handels in einem zentralen System und nimmt dem Cross-Channel Business seine Komplexität.

efulfilment.de



fischer



innovative solutions

Unternehmensgruppe Fischer

Die Unternehmensgruppe fischer hat 2017 mit weltweit rund 5.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 812 Millionen Euro erzielt. fischer ist mit 46 Gesellschaften in 34 Ländern vertreten und exportiert in über 100 Länder.

fischer.group



RESTPOSTEN.de
DIE Posten-Plattform

Restposten.de

21 Jahre RESTPOSTEN.de! Der wohl älteste B2B Marktplatz Deutschlands. 30.000+ Importeure, Hersteller und Händler aus 97 Nationen handeln hier Überhänge und Retouren.

restposten.de



gominga

gominga bietet eine Softwarelösung, die die Interaktion mit dem Endkunden ermöglicht: Produktbewertungen von e-Business Plattformen sowie Store-Reviews auf Google können in Echtzeit analysiert und beantwortet werden.

gominga.com

PLATINMITGLIEDER



Händlerbund

Der Händlerbund ist ein 360° E-Commerce-Netzwerk. Mit seinen über 80.000 Mitgliedern und Service-Partnern unterstützt er Händler aus ganz Europa bei der Professionalisierung.

haendlerbund.de/de



Karstadt

Die Karstadt Warenhaus GmbH ist eines der führenden Einzelhandelsunternehmen mit bundesweit 79 Warenhäusern und dem Online-Shop Karstadt.de.

karstadt.de



Myster.de

Myster.de ist der erste Omnichannel-Handwerker. Kunden können hier ganze Renovierungen beauftragen. Durch die Positionierung zwischen Kunden, Handwerkern und Produzenten erfährt die Plattform einen enormen Zulauf.

myster.de



netz98

netz98 realisiert zukunftsweisende E-Commerce-Plattformen und Digitalisierungsprojekte für weltweit agierende Kunden. In Deutschland ist netz98 der größte Magento Enterprise Solution Partner.

netz98.de



Simply eBusiness

nexmart

nexmart ist ganzheitlicher eBusiness-Dienstleister. Unser Portfolio unterstützt die gesamte Supply Chain und damit den Auf- und Ausbau von Multichannel-Aktivitäten im mehrstufigen Vertrieb.

nexmart.com/de/loesungen/



Händlerbund

SCAN4FIN ist eine BI-Plattform zur Optimierung und Steuerung Ihrer Online-Transaktionen durch 80+ Analysen. Das bedeutet automatisierte, 100%ige Transparenz, mehr Umsatz, weniger Kosten – Sie haben die volle Kontrolle!

scan4fin.com



Techdivision

TechDivision gehört als Magento Enterprise Partner der ersten Stunde sowie aktuell einziger offizieller Magento Omnichannel und Cloud-Partner in der DACH Region zu den führenden Adresse für anspruchsvolle E-Commerce-Projekte.

techdivision.com



Trustly Group

Die von der schwedischen Finanzaufsichtsbehörde lizenzierte TRUSTLY GROUP AB bietet seit 2008 in 29 Ländern auf Online Banking basierende Zahlungslösungen für den E-Commerce an.

trustly.de

PLATINMITGLIEDER



unic

Europaweit führender Anbieter von E-Business-Lösungen in Digital Marketing und Digital Commerce. Mit Kunden identifiziert & nutzt Unic die strategischen Chancen in der digitalen Welt, um ein einzigartiges Kundenerlebnis zu schaffen.
unic.com



UNIVERSUM
GROUP

UNIVERSUM Group

Die UNIVERSUM Group ist ein erfolgreicher, konzernunabhängiger Inkassodienstleister und angesehener Zahlungsgarantie-Anbieter mit einem innovativen Lösungspaket für die Liquiditätssicherung gewerblicher Kunden.
universum-group.de

WEBSALE

Die Shop-Plattform

WEBSALE

WEBSALE ist die Shoplösung für nachhaltig erfolgreichen und wachstumsorientierten Onlinehandel. Seit 1996 profitieren Händler von einem durchgängigen Konzept für Softwarelösung, Betrieb und Support direkt vom Hersteller.
websale.de



Zooma-/ zookauf-Kooperation

Die Kooperation der Zooma Zoofachmarkt Beteiligungs GmbH mit Sitz in Hückeswagen und der egesa-zookauf eG mit Sitz in Gießen entwickelt und vermarktet individuelle Konzepte für den Zoofachhandel in Deutschland.
zookauf.de

