



Geschäftsmodelle – der Einfluss von Plattformstrategie und Plattformökonomie

Die Digitalisierung hat nicht nur Auswirkungen auf die Produkte und Prozesse eines Unternehmens, sondern auch auf die Gestaltung des Geschäftsmodells. Um die neuesten Entwicklungen zu nutzen, empfiehlt sich das Hilfsmittel des Platform Business Model Canvas.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Der Wandel in den Geschäftsmodellen

Die bisherigen Geschäftsmodelle, die allein auf Produkte ausgerichtet sind, verlieren für den Kunden an Attraktivität, denn Produkte sind schnell austauschbar und der Kunde will kein Produkt, sondern eine individuelle Lösung für sich haben.

In einer ersten Stufe der Geschäftsmodelle haben sich die Unternehmen allein auf die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten konzentriert (vgl. Abbildung 1). Dadurch werden sie aber immer vergleichbarer und austauschbarer und konnten sich im Kundennutzen nur kaum differenzieren. Daher sind in einer zweiten Stufe die Produkte durch intelligente smarte Services zu ergänzen (vgl. Abbildung 2). Diese Services sind kundenfokussiert und auf eine Kundengruppe oder einen Individualkunden ausgerichtet und führen dazu, dem Kunden eine Lösung für sein spezifisches Problem anzubieten. Dadurch wird der Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb umfassender und auf den einzelnen Kunden zugeschnitten. Dies hat schon Peter Drucker formuliert: Der Kunde will kein Produkt, sondern eine Lösung (z.B. keinen Bohrer, sondern ein Loch in der Wand, um ein Bild aufzuhängen).

Der Kunde will kein Produkt mehr, sondern eine auf ihn zugeschnittene Lösung, die ihm seinen spezifischen Nutzen garantiert. Damit wird die Kundenbindung sehr stark und intensiv, und die Kundenzufriedenheit kann permanent gemessen werden, und die Kundentouchpoints sind intensiver denn je. Die Austauschbarkeit wird erheblich geringer und auch für den Wettbewerb schwerer.

Dies wird in der dritten Phase der Geschäftsmodelle umgesetzt (vgl. Abbildung 1). Hier wird die Verzahnung mit dem Kunden noch enger und intensiver, es werden Funktionen des Kunden übernommen.

Ein Beispiel aus der Praxis ist der Würth C Product Service (vgl. Abbildung 2). Würth verkauft keine C-Teile mehr, sondern übernimmt die Materialwirtschaft und die Handling-Prozesse beim Kunden und alle damit verbundenen Aufgaben. Dadurch muss sich das Unternehmen neue Kompetenzen aufbauen (Würth Kanban System und ORSY elektronisches Lagersystem), die es im alten Geschäftsmodell nicht brauchte.

Durch das Geschäftsmodell Würth C Product Service werden Funktionen des Kunden übernommen, und das Unternehmen ist nun 24 Stunden und sieben Tage mit dem Kunden

in Echtzeit verbunden. Alle Entscheidungen werden damit in Echtzeit beim Kunden vor Ort durchgeführt. Die Kontaktpunkte sind dadurch komplett vorhanden und werden sofort in nutzenbringende Entscheidungen umgesetzt.

Würth Industrie Service war damit auch der Vorreiter in der Anwendung und Umsetzung von RTL Real Time Leadership, hier müssen im Teilemanagement alle Entscheidungen in Echtzeit getroffen werden, um Verzögerungen in der Wertschöpfung zu vermeiden.

Digitale Geschäftsmodelle

Nachdem das Geschäftsmodell sich zum Betreibermodell gewandelt hat, werden im nächsten Entwicklungsschritt Geschäftsmodelle entwickelt, die mittels Plattform Lieferanten und Kunden miteinander vernetzt.

Ein aktuelles Beispiel ist die Deutsche Lichtmiete AG, die mit Light as a Service eine Komplettlösung anbietet, um damit dem Kunden einen höheren Nutzen anzubieten. Im Vordergrund steht damit nicht mehr das Produkt, sondern die kundenindividuelle Lösung. Der Kunde wird in allen lichttechnischen Herausforderungen beraten und erhält immer die beste und aktuelle Lösung. Die Deutsche Lichtmiete AG arbeitet als Plattform und verknüpft über die Plattform Leuchtenhersteller mit den Nutzern.

Die Lichtmiete produziert und vermietet intelligente LED-Beleuchtung für Industrie, Gewerbe und öffentliche Gebäude. Für Kunden

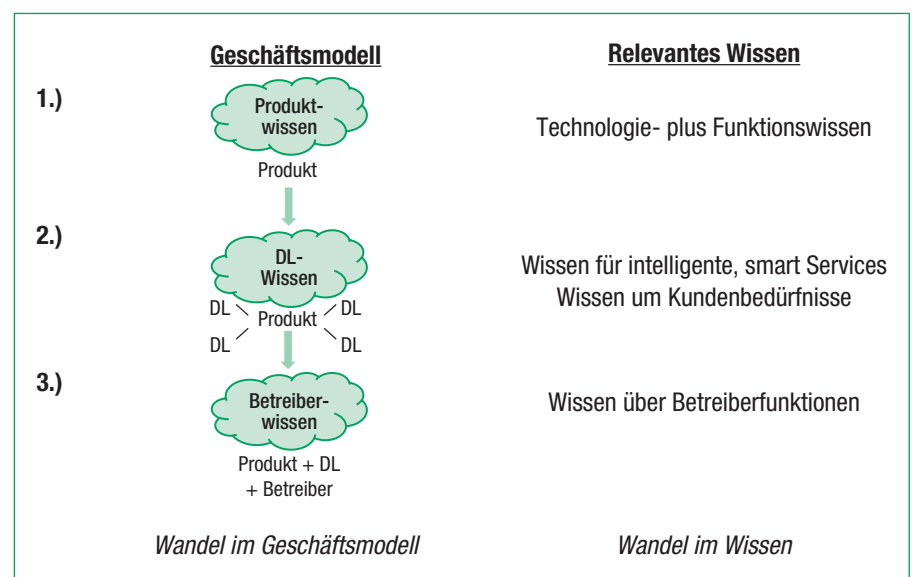


Abbildung 1: Wissen zum Geschäftsmodell

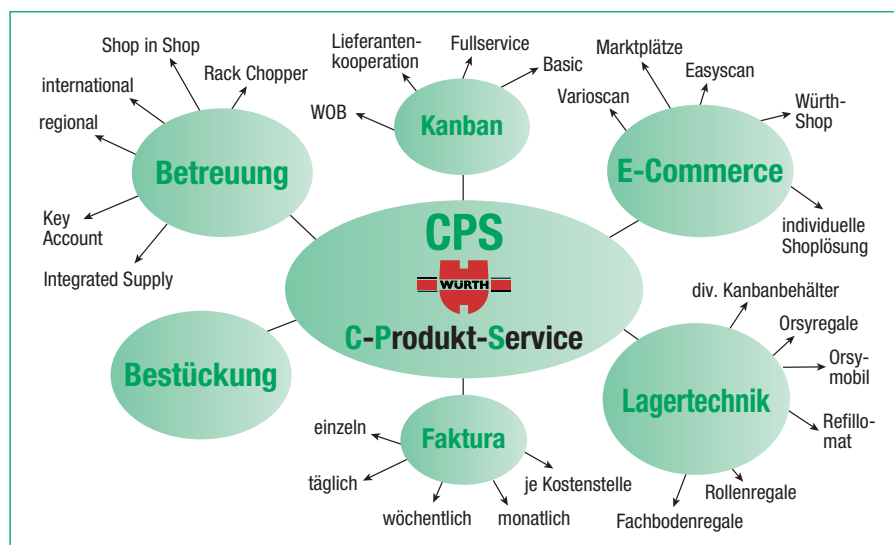


Abbildung 2: C-Teile-Management bei der Würth Industrie Service

ist das Unternehmen Komplettanbieter im Bereich Beleuchtung – von Beratung über Installation bis zu Wartung und Service. Auch die finanzielle Investition in die neue Anlage wird vom Anbieter übernommen.

Weitreichende Folgen für die Entwicklung von Geschäftsmodellen

Klassische Branchengrenzen werden mit solchen Modellen infrage gestellt. Die Plattformen sind branchenübergreifend. Die Rollen zwischen Hersteller und Kunden verändern sich.

Alle versuchen es, nur wenigen gelingt es: ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das überproportional skaliert und ganze Branchen auf den Kopf stellt. Bekannte Beispiele hierfür sind Airbnb (B2C) oder Salesforce (B2B), die die Branchen in ihrem Geschäftsmodell radikal verändert haben. Diese basieren auf sogenannten Plattform-Geschäftsmodellen und orchestrieren ein Netzwerk aus verschiedenen Parteien. Die Unternehmen verkaufen keine Produkte mehr, sondern stellen Plattformen zur Verfügung, wo sich Kunden, Hersteller und Lieferanten treffen. Ob Airbnb, Facebook, YouTube, Lieferando oder andere – fast jedes Unternehmen nutzt inzwischen regelmäßig Plattformen. Und viele Gründer träumen sogar davon, selbst solch eine Geschäftsidee zu finden und mit ihr zum Unicorn aufzusteigen.

Beispiel Airbnb

Ursprünglich musste man für Übernachtungen in fremden Städten auf Hotels zurück-

greifen. Als Suchender war man auf das Angebot und die Preise der Hotels angewiesen. Preissuchmaschinen halfen nur bedingt, den günstigsten Preis zu ergattern. Mit Airbnb hat sich dieser Markt völlig verändert: Das neue Geschäftsmodell ist zudem weniger kapitalintensiv, denn ich muss keine Gebäude errichten und in Personal investieren. Somit erreiche ich eine kräftige Hebelwirkung auf die Kapitalrendite und kann auch besser Auslastungsschwankungen verkraften.

Plötzlich konnten dank Airbnb auf einfache Art und Weise Privatanbieter ihre freien Räume anbieten und Geld verdienen. Ebenso konnten die Suchenden nicht nur auf Hotels zurückgreifen, sondern auch die günstigen und teils wesentlich wohnlicheren Privaträume anmieten. Urlauber und Businessreisende waren nicht mehr nur auf Hotelzimmer zur Übernachtung angewiesen. Airbnb konnte mit diesem Konzept und ohne Investitionen in Immobilien global skalieren.

Diese Art von Geschäftsmodell ist nicht neu. Die sogenannten multi-sided Markets gibt es schon seit Jahrtausenden. Flohmärkte sind ein gutes Beispiel dafür. Doch dank der zunehmenden Digitalisierung sind solche Märkte heute digital gestaltbar und somit wesentlich leichter skalierbar. Erst die Digitalisierung ermöglichte den weltweiten Durchbruch.

Die Grenzen des Business Model CANVAS

Das Original Business Model CANVAS von Osterwalder ist ein wirklich hervorragendes

Tool, um lineare Geschäftsmodelle zu entwickeln. Linear steht dabei für eine klassische Wertschöpfungskette – vom Lieferanten werden Teile geliefert, diese werden zusammengesetzt oder anderweitig veredelt und mittels Vertrieb und Marketing an den Kunden gebracht. Im Prinzip gibt es bei diesen Geschäftsmodellen einen Produzenten und einen oder mehrere Kunden. Geht es bei der Geschäftsidee um Märkte mit mehreren Teilnehmern auf Anbieter- und Kundenseite, wird das Business Model CANVAS schnell unübersichtlich bzw. bleibt wirklich sehr oberflächlich.

Das Plattform Business Model Canvas

Bei der Entwicklung solcher neuen Geschäftsmodelle stösst das bekannte Business Model Canvas (BMC) an seine Grenzen. Um die Dynamik abzubilden, wurde von Niels Hoogendoorn, dem Gründer von Creatlr.com, ein eigenes Canvas entwickelt – das **Plattform Business Model Canvas** (P-BMC), welches die Struktur eines solchen Geschäftsmodells abbildet und sowohl Start-ups als auch etablierten Firmen dabei hilft, ein skalierendes Geschäftsmodell zu entwickeln (vgl. Abbildung 3).

Die grundlegende Struktur dieser Geschäftsmodelle ist genauer betrachtet nicht kompliziert: Sie nutzen Technologie, um Menschen, Organisationen und Ressourcen in einem interaktiven Ökosystem zu vernetzen und den Austausch von Daten und Gütern zu ermöglichen. Weil diese Verknüpfung auf Internetplattformen stattfindet, nennt man sie naheliegenderweise «Plattform-Geschäftsmodelle». Dadurch wurde eine völlig neue Branche geschaffen, die es zuvor nicht gab. Ziel dabei ist es, sich als Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage mehrerer Marktteilnehmer zu etablieren, dabei oft bisherige Marktmechanismen zu durchbrechen und die «Gatekeeper» zu umgehen – Vermittler, die in konservativen Geschäftsmodellen den Direktkontakt zwischen den Parteien verhinderten. Der ursprüngliche Markt wird dadurch erweitert, um neue Mechanismen ergänzt und so oft stark beeinträchtigt. Diese Vorgehensweise ist auch bekannt als «digitale Disruption».

Das Grundprinzip von Plattform-Geschäftsmodellen sind das effiziente Zusammenbringen



Abbildung 3: Das Plattform Business Model CANVAS

und der Austausch von Werten von mindestens drei externen Teilnehmern – Produzenten, Konsumenten und Partner. Hinzu kommt als vierter Teilnehmer der Plattformeigner, dem die Plattform gehört. Diese vier Teilnehmer bilden die Teilnehmer-Quadranten.

Die Teilnehmer-Quadranten

Im Gegensatz zum BMC ist das P-BMC kreisförmig angeordnet und in vier Quadranten entsprechend den Teilnehmergruppen eingeteilt: Owner, Producers, Consumers und Partner.

Produzenten (Producers) sind die Teilnehmer in Plattform-Geschäftsmodellen, die im Wesentlichen Werte über die Plattform zur Verfügung stellen. Das können materielle Dinge wie Wohnungen (Airbnb) oder Waren (amazon) sein, aber auch Services (z.B. Transportmöglichkeiten bei BlaBlaCar) und digitale Produkte und Informationen (z.B. Videos, Bewertungen bei YouTube).

Konsumenten (Consumers) sind die Teilnehmer, die die zur Verfügung gestellten Werte benötigen und abrufen. Das sind Käufer eines Gutes, Personen, die eine Mitfahrgelegenheit suchen, oder diejenigen, die Videos gucken. Der Konsument muss nicht zwangsläufig dafür bezahlen. Er ist Nutzer, aber nicht unbedingt auch zahlender Kunde der Plattform (Beispiel YouTube).

Partner (Partner) sind Lieferanten und Geschäftspartner, die entscheidenden Einfluss darauf haben, dass das Geschäftsmodell

überhaupt funktioniert. Diese können im Hintergrund wirken wie beispielsweise Technologieanbieter (Hosting, Cloud) oder auch selbst aktiv auf der Plattform in Erscheinung treten (z.B. Werbetreibende, die Bannerwerbung schalten). Im Beispiel von YouTube sind die Partner sogar die Haupteinnahmequelle.

Eigentümer (Owner): Er ist der Besitzer des Ganzen. Als aktiver Kern des Netzwerks müssen seine Aufgaben und seine Leistungen ebenso ausgearbeitet werden wie die der anderen Teilnehmer.

Man kann auf jeder Plattform in verschiedenen Rollen parallel auftreten. So kann man zum Beispiel einerseits Videos auf YouTube ansehen (Konsument), andererseits aber auch selbst welche bereitstellen (Produzent) oder als Partner entsprechende Werbung schalten.

Die drei Kernkomponenten (die inneren Kreise)

Value Proposition, Value Transaction und die Key Platform Components bilden von aussen nach innen die Kernkomponenten des P-BMC ab.

Die **Value Proposition** ist das Herzstück. Sie ist direkt verbunden mit dem Teilnehmer und seinen Bedürfnissen und zeigt auf, was der Mehrwert der Plattform für den Teilnehmer ist. Zwei Faktoren sind hierfür entscheidend:

Zum einen muss für alle Teilnehmer möglichst schnell und einfach zu verstehen sein, was ihr

Mehrwert ist. Und zum anderen muss für jeden Teilnehmer ein positiver Mehrwert bestehen. Sollte das nicht der Fall sein und auch nur ein Teilnehmer keinen positiven Nutzen ziehen, ist das gesamte Geschäftsmodell in Gefahr und der starke Netzwerkeffekt, der die Skalierung antreibt, nicht vorhanden.

Value Transaction bezieht sich auf die Werte (Waren, Services oder Informationen), die durch den Teilnehmer bereitgestellt werden oder welche dieser erhält.

Im CANVAS verdeutlichen zwei kleine Pfeile den Weg des Werts. Es ist eine wichtige Aufgabe des Geschäftsmodelleigners, für eine ausgewogene Balance zwischen Geben und Nehmen zu sorgen und die Schaffung dieser Balance bei der Umsetzung zu berücksichtigen.

Beispielsweise könnten zu viele Werbebanner die Plattform für die Konsumenten unattraktiv machen, da diese sich zugespamt fühlen. Hier müsste dann der Eigner entsprechend eingreifen.

Im Kern des CANVAS befinden sich die **Key Platform Components**. Sie stellen die Hauptfunktionen dar und ergeben sich aus den Anforderungen der Teilnehmer und ihrer Interaktion mit dem Netzwerk. Solche Schlüsselkomponenten sind beispielsweise die Filter, mit denen Airbnb Wohnungssuchende und Wohnungsanbieter zusammenbringt. Oder es sind die Algorithmen, die dabei helfen, dass sich Fahrtenanbieter und Mitfahrer einfach und effizient finden. Es können auch Funktionen wie ein Advertising-Management sein. Hierüber können Werbetreibende entsprechende Werbeflächen/Banner buchen und verwalten. Auch nichttechnische Komponenten wie ein aktives Community Management können darunter verstanden werden. Ein Beispiel sind die Gruppendiskussionen auf LinkedIn. Kurz: Plattform-Schlüsselkomponenten sind alle Dinge, die notwendig sind, damit die Plattform erfolgreich wird.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.