

Plattform-Driven Ecosystem

Biotop für kooperative Geschäftsmodelle im digitalen Markt

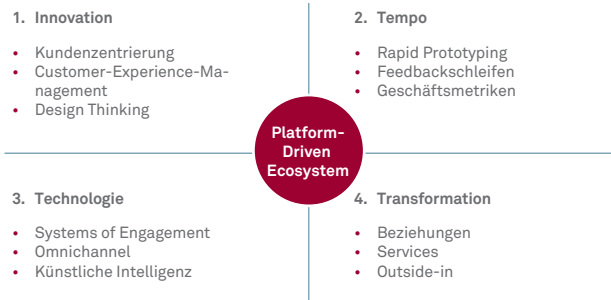
Plattform-Driven Ecosystems spielen eine zunehmend zentrale Rolle in der Digitalisierungsstrategie von Unternehmen. Sie bringen Plattform-Eigentümer, Produzenten und Konsumenten über das Internet zusammen, schaffen neue Ökosysteme und ermöglichen kooperative Geschäftsmodelle im digitalen Markt.

Definition

Plattform-Ökosysteme bestehen aus zwei elementaren Komponenten. Einerseits aus der Plattform selbst. Zum Anderen aus einem Ökosystem, das sich um diese Plattform herum entwickelt und zentriert. Die Plattform ist somit die Grundlage für dieses Ökosystem und für dessen Aufbau verantwortlich. Der Plattform-Eigentümer kontrolliert über die Plattform direkt und indirekt die Entwicklung des Ökosystems.

Der Wert einer Plattform entsteht erst im umgebenden Ökosystem selbst. Denn die Plattform stellt nur unterschiedliche Services bereit und bringt Produzenten mit Konsumenten zusammen. Produzenten und Konsumenten setzen dann kooperative Geschäftsmodelle für dieses Ökosystem um, das durch die Kooperation wächst.

Wesentliches Merkmal ist, dass Plattform-Ökosysteme gestaffelt sind. Eine Plattform selbst kann deshalb aus unterge-



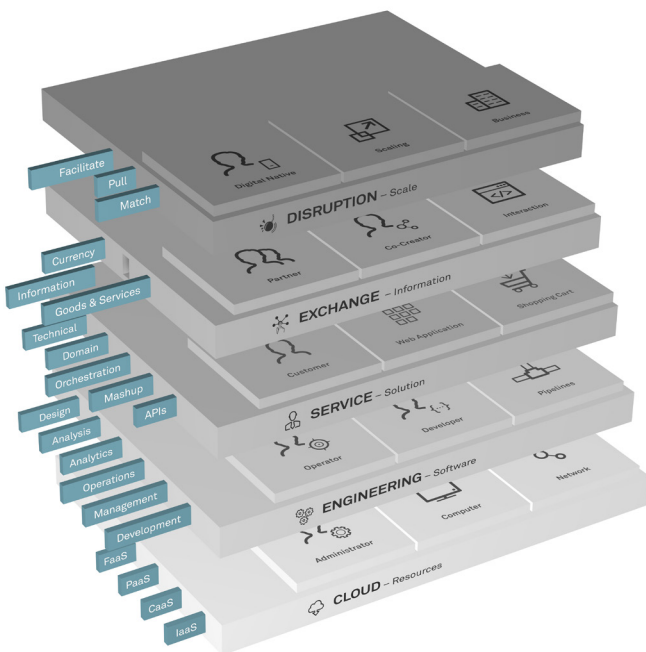
ordneten Plattformen bestehen, die unterschiedliche Bereiche für den Aufbau des Ökosystems umsetzen. Auch die Ökosysteme können sich in weitere Ökosysteme unterteilen und jeweils unterschiedliche Werte auf der Plattform ausbilden. Die Plattformen unterscheiden sich in ihrer Art, die sich durch den Grad an Innovationskraft und Spezialisierung definiert. Für die Realisierung eines Ökosystems lassen sich Plattformen von Grund auf neu aufbauen oder aus bestehenden Plattformen zusammensetzen.

Die Entwicklung eines erfolgreichen Plattform-Ökosystems erfordert kundenzentrierte Innovationsprozesse wie Design Thinking oder Customer-Experience-Management. Dabei muss die Plattform auf die hohe Änderungsgeschwindigkeit im Markt reagieren können. Dies erfordert eine organisatorische Transformation im Unternehmen und den Einsatz von modernen Technologien.

Referenzszenario

Ein Unternehmen möchte gemeinsam mit langjährigen Partnern und Start-ups aus unterschiedlichen Branchen kooperative Geschäftsmodelle im Internet anbieten. Das Unternehmen plant dafür eine Plattform im Internet bereitzustellen.

Auf dieser Plattform will das Unternehmen mit den Partnern und Start-ups verschiedene Services einstellen, die den Aufbau neuer Ökosysteme ermöglichen. Ziel ist es, die neuen Geschäftsmodelle nicht nur Bestandskunden anzubieten, sondern auch neue zu begeistern.



Potenzial

Der Markt für Plattform-Ökosysteme ist in den USA und England bereits sehr groß und unterliegt einem stetigen Wachstum. In Europa und Deutschland konnten sich Plattform-Ökosysteme bisher noch nicht durchsetzen. Ein Grund dafür sind die fehlenden gesetzlichen Grundlagen im Umgang mit Daten im Internet. Allerdings zeichnet sich derzeit eine Veränderung ab. Durch den starken Digitalisierungsdruck auf die Unternehmen, neue Gesetzgebungen aus Europa für das Internet weltweit und die hohen Wachstumschancen für Unternehmen beschäftigen sich derzeit alle großen Unternehmen mit dem Aufbau von Plattform-Ökosystemen.

Reifegrad

Für Unternehmen gestaltet sich der Aufbau von Plattformen und Ökosystemen noch schwierig. Das liegt einerseits daran, dass viele Unternehmen keine Erfahrung im Aufbau von Plattformen haben. Andererseits gibt es kein einheitliches Verständnis, was ein plattformzentriertes Ökosystem überhaupt ist. Damit ist nicht nur die Vision unklar, sondern auch, welche Produkte und Services überhaupt Potenzial für plattformbasierte Geschäftsmodelle mitbringen, welche Akteure zu beteiligen sind und wie am Ende ein Geschäftsmodell aussehen kann. Das führt zu Unsicherheiten in den Unternehmen, die durch den hohen Digitalisierungsdruck noch weiter verstärkt werden.

Marktübersicht

Amazon Web Services, Google Cloud Platform und Microsoft Azure sind bekannte Plattform-Ökosysteme für die Bereitstellung von IT-Ressourcen. Avanda, Atlassian oder Github sind Plattform-Ökosysteme, die das Software-Engineering unterstützen. Parallel entstehen immer mehr Plattform-Ökosysteme, die mit einer Service-Dominierten-Architektur (SDA) den Prämissen einer Service-Dominierten-Logik (SDL) folgen. Gerade große Unternehmen gehen diesen Weg, um ihre bestehenden Produkte mit neuen Services im digitalen Markt zu veredeln.



Buzzword Factor (Ent./Customer)

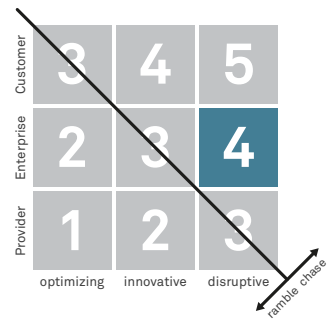
1 low	2 medium	3 high
----------	-------------	-----------

Entry Barrier (Provider)

1 low	2 medium	3 high
----------	-------------	-----------

Benefit Level (Provider)

1 low	2 medium	3 high
----------	-------------	-----------



Disruptive Plattform-Ökosysteme wie Airbnb oder Uber sind in Deutschland und Europa noch nicht so weit verbreitet. Allerdings zeigen Beispiele wie Mytaxi oder Booking.com, dass dieser Markt sehr attraktiv ist und ein großes Wachstumspotenzial für die Zukunft bietet.

Alternativen

Es besteht die Möglichkeit, die bestehenden IT-Systeme der Unternehmen in den klassischen Rechenzentren zu erweitern, um eigene Plattform-Ökosysteme aufzubauen. Das bringt Unternehmen allerdings schnell an organisatorische und technische Grenzen. Einerseits ist die Organisation nicht der Innovationsgeschwindigkeit gewachsen, andererseits sind die technischen Voraussetzungen wie Skalierung, Änderbarkeit oder Robustheit nicht gegeben. Der digitale Markt verlangt sie aber.

Pro	Contra
neue Märkte mit hohen Wachstumschancen	Transformation der Organisation notwendig
Einstieg in das Plattform-Geschäft	exakte Definition fehlt
Aufbau von neuen Partnerschaften	Kooperationen müssen organisiert oder koordiniert werden
Co-Creator erzeugen Werte	
kooperative Geschäftsmodelle	