

Joint-Venture-Strategien zum Aufbau digitaler Plattformen

Prof. Dr. Philipp Haberstock, International School of Management, Hamburg, und Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH

1. Einleitung

► Unternehmen wie Uber oder Airbnb, die Produzenten und Konsumenten zusammenbringen, gewinnen schnell Marktanteile, indem sie nicht nur Produkte „smarter“ gestalten, sondern Märkte und Wettbewerb in den jeweiligen Branchen grundlegend strukturell verändern. Die neuen Marktstrukturen werden maßgeblich durch digitale Plattformen bestimmt, auf denen Dienste angeboten und die Wertschöpfung neu verteilt werden.¹ Wollen deutsche Unternehmen nicht nur ihre Zukunftsfähigkeit sichern, sondern sich als Gewinner und Vorreiter der industriellen Wertschöpfung etablieren, müssen sie die neuen Strategieregeln der Plattformökonomie lernen und selbst digitale Plattformen aufbauen und betreiben. Dies erfolgt selten unabhängig, sondern in der Regel in Konsortien mit Hilfe von Joint-Venture-Strategien.

2. Von der Pipeline zur Plattform

Plattformen sind nichts Neues: So bringen zum Beispiel Einkaufszentren Konsumenten und Händler zusammen; Zeitungen verbinden Abonnenten und Werbetreibende. Im 21. Jahrhundert sind jedoch aufgrund modernster Informationstechnologie deutlich weniger physische Infrastruktur und Vermögenswerte erforderlich. Die IT macht es einfacher und günstiger, Plattformen aufzubauen, und steigert die Fähigkeit, sehr große Datenmengen zu erfassen, zu analysieren und auszutauschen, so dass Plattformen für alle Beteiligten einen Mehrwert darstellen.²

Die Beschäftigung mit Plattformen ist in den letzten Jahren um entscheidende Aspekte erweitert worden. Im Zentrum steht dabei die Beobachtung, dass immer mehr Märkte „zweiseitig“ funktionieren. „Two-Sided Markets“ wurden erstmals von Jean Tirole und Jean Charles Rochet in ihrem Aufsatz aus dem Jahr 2005

intensiv untersucht, der 2014 Hauptgrund für das Nobelpreis-Komitee war, Jean Tirole mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften zu ehren.³ „Two-Sided Markets“ werden als Märkte definiert, in denen mindestens eine Plattform zwei Kundengruppen miteinander verbindet und für diese Leistung beide Seiten bezahlen. In Zeiten der Digitalisierung rücken digitale Plattformen in das Zentrum von Marktstrukturen und verdrängen zusehends klassische einseitige Märkte. Diese digitalen Plattformen können definiert werden als Produkte, Dienstleistungen oder Technologien, die als Basis für eine Vielzahl von Firmen dienen, um komplementäre Produkte, Dienste und Technologien anzubieten.⁴

Immer größere Teile der Wirtschaft werden von klassischen „Pipeline-Märkten“ zu „Plattform-Märkten“ transformiert. Digitale Plattformen unterscheiden sich von den konventionellen Pipeline-Unternehmen, welche die Wirtschaft über Jahrzehnte geprägt haben. Pipeline-Unternehmen schaffen einen Mehrwert, indem sie eine lineare Abfolge von Aktivitäten kontrollieren; dies ist das klassische Modell der Wertschöpfungskette. An deren Beginn stehen Einsatzgüter, die in mehreren Stufen zu einem wertvolleren Endprodukt verarbeitet werden. Die Werte fließen durch die Wertschöpfungskette wie Wasser durch ein Rohr (Pipe). So funktioniert zum Beispiel Apples Hardware-Handygeschäft nach diesem Prinzip und folgt damit einem konventionellen Pipeline-Ansatz. In Verbindung mit dem AppStore, dem Marktplatz, der die iPhone-Besitzer mit App-Entwicklern zusammenbringt, ergibt sich aber eine Plattform. Insbesondere in den letzten Jahren entwickelt sich zudem ein Trend, dass vorhandene Plattformen auf immer neue Industriezweige ausgeweitet werden, wie zum Beispiel die Nutzung der ursprünglich für Smartphones entwickelten Plattformen im Bereich der Content-Industrie und die Integration in Auto-Entertainment-Systeme.

1 Vgl. Baums et al.: Vorwort; in Baums et al. (Hg.): Kompendium Industrie 4.0, Berlin 2015, S. 7.

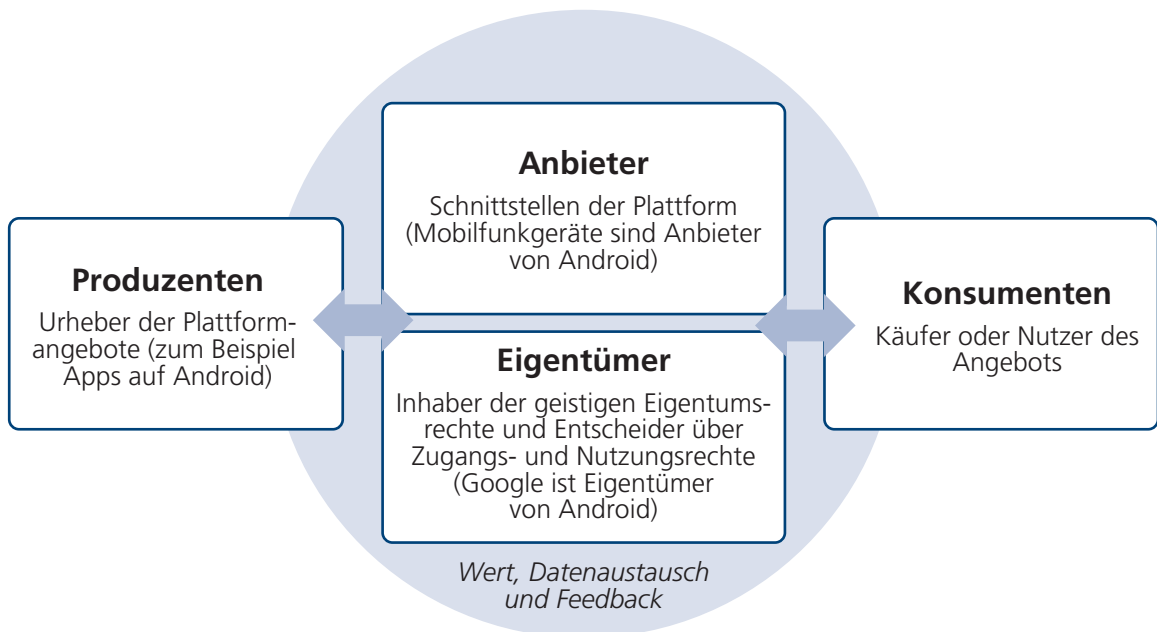
2 Vgl. van Alstyne et al.: Plattform statt Pipeline, in: Harvard Business Review, Nr. 6, 2016, S. 25.

3 Vgl. Rochet/Tirole: Two-Sided Markets: A Progress Report, Toulouse 2005.

4 Vgl. Baums: Analyse – Was sind digitale Plattformen? in: Baums et al. (Hg.): Kompendium Industrie 4.0, Berlin 2015, S. 13-25, S. 15.

Abb. 1 • Die Akteure eines Plattform-Ökosystems

Quelle: van Alstyne et al.: Plattform statt Pipeline, in: Harvard Business Review, Nr. 6, 2016, S. 24.



So unterschiedlich digitale Plattformen auch sein mögen, sie basieren alle auf einem Ökosystem, das wie in Abb. 1 dargestellt vier Arten von Akteuren umfasst: Die Eigentümer bzw. Plattformbetreiber kontrollieren das geistige Eigentum und steuern die Plattform; die Anbieter bilden die Schnittstelle zu den Nutzern; die Produzenten schaffen Angebote und die Konsumenten nutzen diese Angebote.⁵

Plattformbetreiber stellen den Kern einer technischen Infrastruktur zur Verfügung (z.B. ein Betriebssystem wie Android oder iOS bei Mobiltelefonen) und stehen im Mittelpunkt eines digitalen Ökosystems, wie das folgende Mobilfunk-Beispiel zeigt:

Die fünf führenden Handyhersteller – Nokia, Samsung, Motorola, Sony Ericsson und LG – vereinten 2007 weltweit 90% des Branchengewinns auf sich. Dann trat Apple mit dem iPhone in den Mobilfunkmarkt ein, gewann schnell Marktanteile und war 2015 allein für 92% des weltweiten Branchengewinns verantwortlich. Von den anderen fünf Handyproduzenten erzielte bis auf eine Ausnahme keiner mehr einen Gewinn, obwohl ihnen die folgenden strategischen Vorteile hätten Schutz bieten müssen: eine klare Produktdifferenzierung, bewährte Marken, führende Betriebssysteme, professionelle Logistik, schützende Regulierungsvorschriften, große Forschungs- und Entwicklungsbudgets und deutliche Größenvorteile. Apple hat die etablierten Wettbewerber mit der Kraft von Plattformen besiegt und nutzte die neuen Strategien und Regeln der

Plattformökonomie: so war das iPhone nicht nur als ein Produkt oder Dienstleistungsinstrument konzipiert, sondern eröffnete die Möglichkeit, die Teilnehmer von zweiseitigen Märkten – App-Entwickler und App-Nutzer – zusammenzubringen und beiden Gruppen einen Mehrwert zu bieten. Je größer die beiden Gruppen wurden, desto größer wurde der Wert der Plattform.⁶

3. Die Macht der Plattformökonomie

Sieben der acht wertvollsten Unternehmen der Welt – Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Tencent, Facebook und Alibaba – verdanken einen Großteil ihres Marktwerts digitalen Plattformen, und insgesamt nimmt die Börsendominanz der Plattformen kontinuierlich zu (s. Abb. 2).⁷ Viele Plattformbetreiber sind wertvoller als Unternehmen derselben Branche, die nur Produkte oder Dienstleistungen anbieten. So hat zum Beispiel das Mitwohnportal Airbnb einen höheren Marktwert als die weltgrößte Hotelkette Marriott.⁸ Anders als herkömmliche Hotelketten besitzt und verwaltet Airbnb keine Gebäude, sondern bietet über seine Plattform lediglich Übernachtungsmöglichkeiten an.⁹ In ähnlicher Weise besitzt Uber, das weltgrößte Taxi-Unternehmen, keine Autos. Alibaba, das wertvollste Handelsunternehmen, unterhält kein Lager, und Facebook, das wichtigste soziale Netzwerk, erzeugt keine Inhalte. ▶▶

⁵ Vgl. van Alstyne et al.: Plattform statt Pipeline, in: Harvard Business Review, Nr. 6, 2016, S. 25.

⁶ Vgl. van Alstyne et al.: Plattform statt Pipeline, in: Harvard Business Review, Nr. 6, 2016, S. 24.

⁷ Vgl. Parsons et al.: Fair Play in der digitalen Welt, Berlin 2016, S. 12 ff.

⁸ Vgl. Hagiu/Altman: Eignet sich ihr Produkt für eine Plattformstrategie? in: Harvard Business Manager, Nr. 12, 2017, S. 80-88, S. 82.

⁹ Vgl. Kavadias et al.: Das transformative Geschäftsmodell, in: Harvard Business Manager, Nr. 4, 2017, S. 73-81, S. 74.

Abb. 2 • Die 10 wertvollsten Unternehmen der Welt – Dominanz der Plattformökonomie

Quelle: Schmidt/Hosseini: Plattform-Newsletter 7, Februar 2018

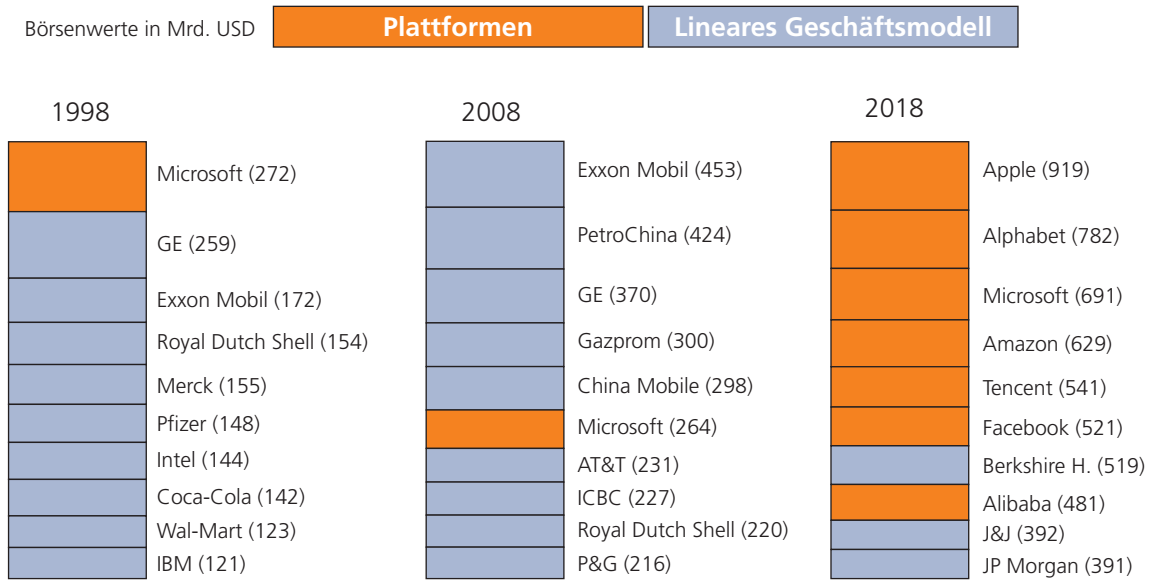
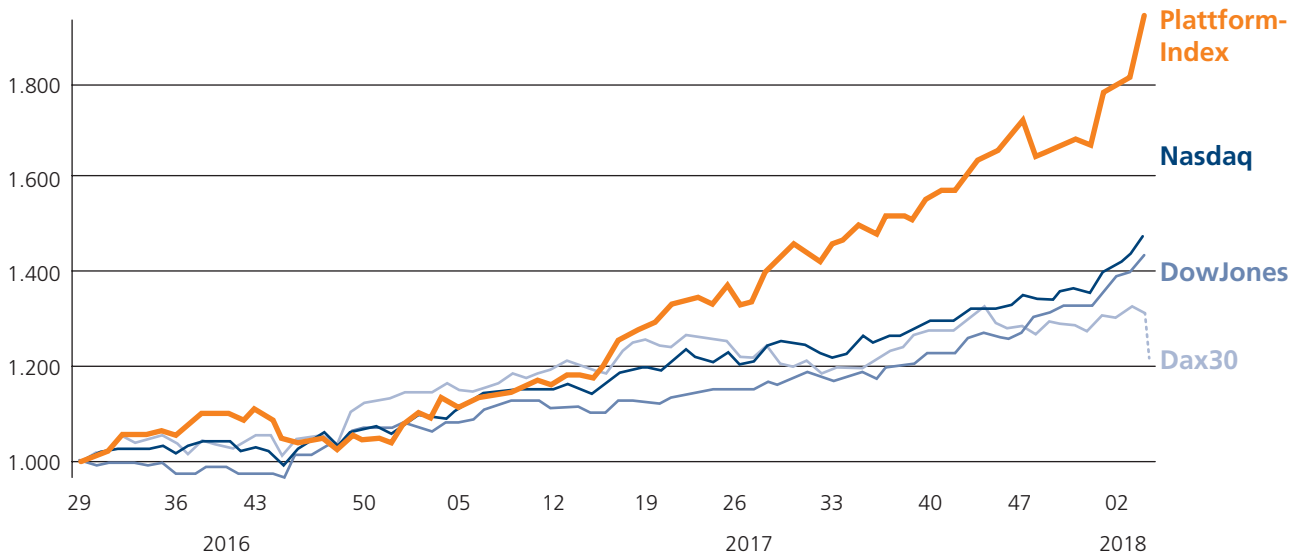


Abb. 3 • Plattform-Index 15 im Vergleich zu Dax 30, Dow Jones und Nasdaq Composite

Quelle: Plattform-Index.com, Februar 2018



Bereits 10% des Welt-Bruttoinlandsprodukts wurden von der klassischen Wirtschaft auf Plattformen verlagert. In den kommenden drei bis vier Jahren könnte dieser Anteil laut aktueller Studien auf 30 bis 40% steigen.¹⁰

Der Plattform-Index der 15 besten Plattform-Aktien hat in diesem Jahr schon 16,5% an Wert gewonnen und die ebenfalls auf Allzeithochs notierenden Indizes Dow Jones und Nasdaq deutlich übertroffen (vgl. Abb. 3).

Die Auswertung fällt für Deutschland insbesondere in den Konsumentenmärkten ernüchternd aus: Unter den 50 größten Plattformen der Welt befinden sich nur zwei deutsche Unternehmen; es dominieren die USA und zunehmend auch China (vgl. Abb. 4).¹¹

Die Weltwirtschaft konzentriert sich um wenige digitale Supermächte und es entsteht eine „Winner-Take-All-Welt“, in der eine kleine Zahl kommerzieller Plattform-Unternehmen zentrale Positionen besetzt und das

¹⁰ Vgl. Schmidt: Plattform Monopoly, in: Handelsblatt Nr. 21 vom 30.01.2018, S. 27.

¹¹ In Anlehnung an Evans/Gawer: The Rise of the Platform Enterprise, New York, USA 2016, S. 10 ff.; vgl. auch Parker et al.: Die Plattform-Revolution; Frechen 2017, S. 16.

Abb. 4 • Die 60 wertvollsten Plattformen nach Börsenwert und Region (in Mrd. USD, Stand 1.1.2018)

Quelle: Schmidt: <https://netzoekonom.de/vortraege/>

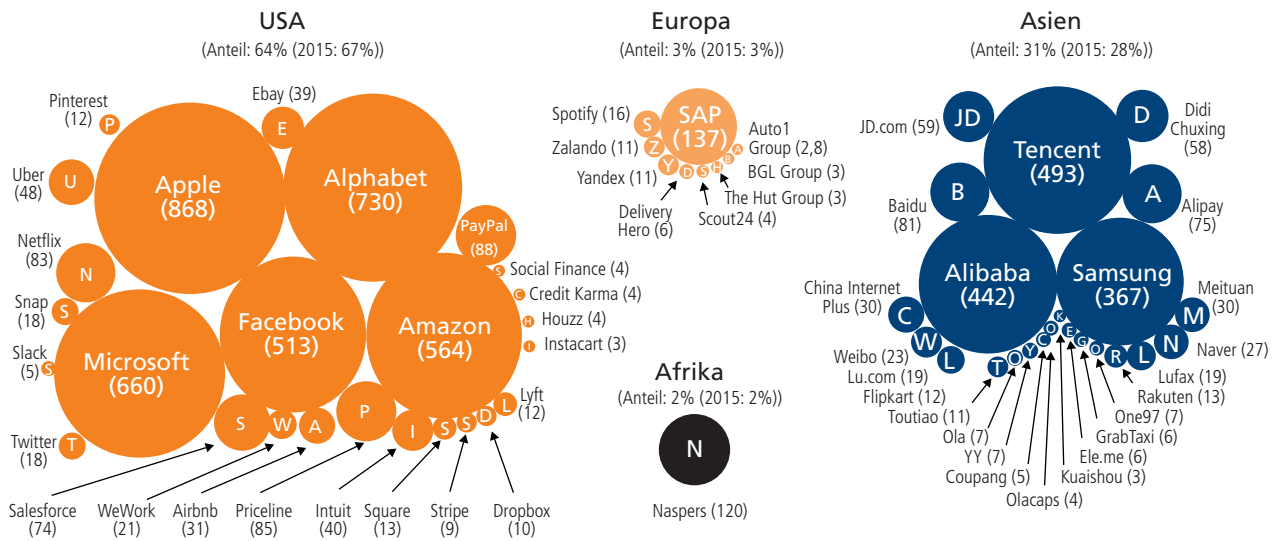
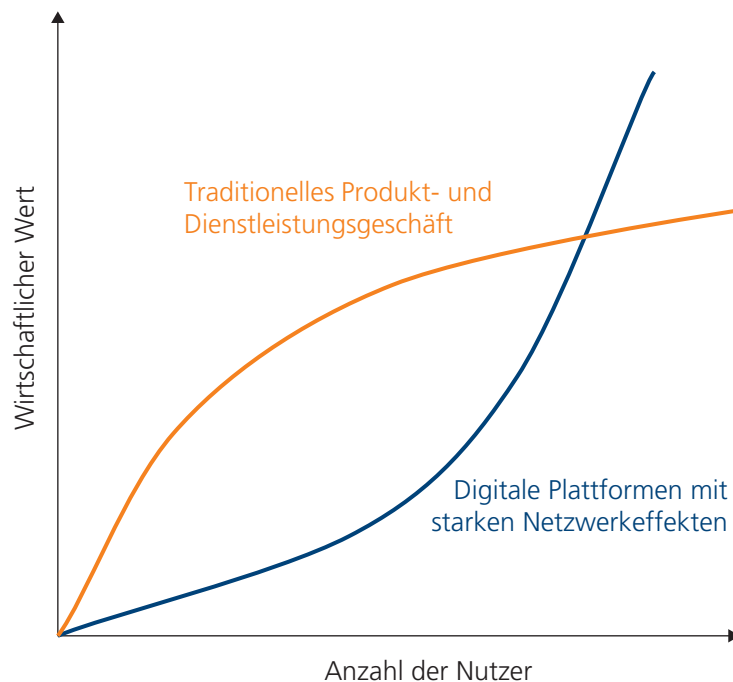


Abb. 5 • Skaleneffekte bei Plattform- und traditionellen Unternehmen

Quelle: Iansiti/Lakhani: Die neuen Monopole; in: Harvard Business Manager, Nr. 1, 2018, S. 55-64, S. 62.



Entstehen neuer Monopole fördert. Im traditionellen Produkt- und Dienstleistungsgeschäft flacht die Wertschöpfungskurve aufgrund sinkender Skalenerträge mit steigender Anzahl der Konsumenten meist ab, da ein Unternehmen ab einem bestimmten Effizienzmaximum aus weiteren Kunden keinen besonderen Nutzen mehr zieht (vgl. Abb. 5). Plattform-Unternehmen werden hingegen meist umso wertvoller, je mehr Menschen und Firmen sie nutzen, über sie kommunizieren und Netzwerkeffekte entstehen lassen.¹²

So sorgen beispielsweise Softwareplattformen wie Android oder iOS, die steigende Skalenerträge aufweisen, für eine zunehmende Anzahl verfügbarer Apps und damit für einen wachsenden Wert für den Konsumenten. Gleichzeitig nimmt der Wert für den App-Entwickler mit der wachsenden Zahl an Nutzern zu. Je mehr Konsumenten existieren, desto größer wird der Anreiz für den Entwickler, neue Apps zu konzipieren, und je mehr Apps es gibt, desto motivierter sind die Konsumenten, ihre digitalen Geräte zu nutzen.¹³

¹² Vgl. Iansiti/Lakhani: Die neuen Monopole; in: Harvard Business Manager, Nr. 1, 2018, S. 55-64, S. 56 ff.

¹³ Vgl. Iansiti/Lakhani: Die neuen Monopole; in: Harvard Business Manager, Nr. 1, 2018, S. 55-64, S. 62.

Dieser Netzwerkeffekt verstärkt die Vorteile des Wettbewerbers mit dem höchsten Umsatz, dem größten Netzwerk an Nutzern oder den meisten Daten, so dass Plattform-Anbieter ihren großen und wachsenden Vorsprung wahrscheinlich immer weiter ausbauen werden. Bleibt die Technologie alternativlos, so verschiebt sich die Wertschöpfung schnell zulasten traditioneller Unternehmen und die großen Wettbewerber wie zum Beispiel Facebook werden so immer mächtiger und wertvoller. Vor diesem Hintergrund wurde der Begriff des „Plattformkapitalismus“ geprägt, der immer mehr Branchen erfasst.¹⁴ So wird das Musikgeschäft bereits stark von Apple, Google und Spotify kontrolliert, und auch beim Onlinehandel zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung ab: Alibaba und Amazon bauen ihre Marktmacht weiter aus und bringen die Marktführer des Präsenzhandels in Bedrängnis.

4. Joint-Venture-Strategien in der Plattformökonomie

4.1 Joint-Venture-Konsortien

Wenn ganze Branchen zu Netzwerken verschmelzen und sich mächtige Knotenpunkte bilden, wird es nur wenigen „Plattform-Entrepreneuren“ gelingen, die notwendige Kerntechnologie eigenständig bereitzustellen und ein eigenes Ökosystem zu organisieren. Die künftige Wettbewerbsfähigkeit traditioneller Pipeline-Unternehmen wird in Zukunft davon abhängen, wie schnell und flexibel sie auf die Herausforderungen des digitalen Strukturwandels reagieren werden und in der Lage sind, Joint-Venture-Strategien zum Aufbau digitaler Plattformen zu entwickeln.

Die auf die Errichtung einer digitalen Plattform zielende, zweckgebundene Zusammenarbeit verschiedener Firmen wird als „Konsortialansatz“ bezeichnet und kann von bilateralen Vereinbarungen bis zu großen Konsortien reichen, die besonders vorteilhaft sind, wenn viele unbekannte Variablen im Markt existieren und kein einzelner Akteur in der Lage ist, diese Komplexität und Unsicherheit zu überwinden.¹⁵

Das Beispiel Apple zeigt, dass Unternehmen sich nicht zwischen Pipeline-Unternehmen oder Plattform-Unternehmen entscheiden müssen; sie können beides sein. Es gibt noch sehr viele reine Pipeline-Unternehmen, die sehr erfolgreich sind; aber sobald Plattformen in einen Markt einsteigen, setzen sie sich in der Regel durch. Deshalb versuchen Pipeline-Konzerne wie Walmart, Nike, John Deere und GE mit allen Mitteln, ihre Modelle um Plattformen zu ergänzen.¹⁶ So experimentiert auch in Deutschland praktisch jedes größere deutsche Industrieunternehmen mit digitalen Plattformen, will neue

Dienste anbieten sowie Kunden und Lieferanten enger an sich binden.

4.2 B2B Joint Ventures

Während es jedoch in den B2C-Konsumentenmärkten gilt, gegenüber ausländischen Unternehmen bestmöglich aufzuholen, besteht im B2B-Bereich und insbesondere bei Industrieplattformen großes Potenzial. Im Internet der Dinge existieren bereits über 500 Plattformen und es werden ständig neue Anbieter von circa 40% Wachstum im Jahr angezogen.¹⁷

Mithilfe von Internet-of-Things (IoT)-Plattformen können Industriekunden zum Beispiel vorausschauenden Service nutzen, Maschinen effizienter einsetzen, ihre Flotten überwachen und mithilfe der gewonnenen Daten neue Geschäftsmodelle entwickeln. Anbieter wie Siemens stellen die Plattform zur Verfügung und andere Unternehmen können auf dieser Basis zum Beispiel Apps für das Handy entwickeln.

IoT-Plattformen sind das große Thema der Industrie. So errechnete eine Studie von McKinsey, dass das Internet der Dinge in den Fabriken bis 2025 einen wirtschaftlichen Mehrwert von bis zu 3,7 Bio. USD erreichen kann.¹⁸

Auch deutsche Anbieter sind in dem jungen Markt frühzeitig engagiert. Siemens, Bosch, SAP oder die Software AG gehören zu den aussichtsreichsten Unternehmen im Wettbewerb zu General Electric, Cisco oder Samsung. Hinzu kommen viele ambitionierte Start-ups, primär aus Asien.

Während Konzerne wie Siemens oder SAP Milliarden in Industrieplattformen wie zum Beispiel Mindsphere investieren,¹⁹ treiben auch viele weltweit erfolgreiche Mittelständler wie Dürr (Lackieranlagen), Schindler (Aufzüge), Heidelberger Druck (Druckmaschinen), DMG Mori (Werkzeugmaschinen) oder der Laserspezialist Trumpf ihre Projekte voran. Eine beispielhafte Auswahl aktueller Plattformansätze stellt Abbildung 6 dar.

Viele der beteiligten Unternehmen gehören in ihren jeweiligen Industriezweigen zur Weltspitze und wollen ihren Führungsanspruch auch in Zeiten der digitalen Transformation durch Joint-Venture-Initiativen behaupten, wie zwei ausgewählte Beispiele zeigen:

- Mozaik Operations GmbH ist ein Joint Venture von ABB, Bosch und Cisco mit dem Ziel, ein offenes Ökosystem im Smarthome-Markt zu ermöglichen.

¹⁴ Vgl. Lobo: Auf dem Weg zur Dumping-Hölle; Spiegel Online, 03.09.2014.

¹⁵ Vgl. Baums: Analyse - Was sind digitale Plattformen? in: Baums et al. (Hg.): Kompendium Industrie 4.0, Berlin 2015, S. 13-25, S. 20.

¹⁶ Vgl. Parker et al.: Die Plattform-Revolution; Frechen 2017, S. 15 ff.

¹⁷ Vgl. Schmidt: Plattform Monopoly, in: Handelsblatt Nr. 21 vom 30.01.2018, S. 27.

¹⁸ Vgl. Manyika et al.: The Internet of Things: Mapping the value beyond the hype; McKinsey, San Francisco, USA 2015, S. 7 ff.

¹⁹ Vgl. Höpner: Ringen ums Internet der Dinge; in: Handelsblatt, Nr. 18, 25.01.2018, S. 18.

Abb. 6 • Beispielhafte Auswahl digitaler Marktplätze und IoT-Plattformen

Quelle: Zollenkop: Plattformökonomie im Maschinenbau; VDMA, Frankfurt 2018.

Digitale Marktplätze für industrielle Güter und Services



Industrielle Internet of Things (IoT)-Plattformen



- Adamos ist ein Joint Venture der Unternehmen DMG Mori, Dürr, Software AG, Zeiss und ASM PT, das eine IoT-Plattform entwickelt, die Unternehmen mit einer attraktiven Preisgestaltung gewinnen möchte.

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, müssen Unternehmen groß denken. Dafür braucht es nicht nur technisches Verständnis, sondern auch strategische Partnerschaften und eine klare Joint-Venture-Strategie, wie das folgende Beispiel der Automobilbranche zeigt.

4.3 Joint-Venture-Potenzial

Trotz dieser vielversprechenden Joint-Venture-Initiativen besteht Handlungsbedarf: Eine aktuelle Bitkom-Studie belegt, dass Digitalisierung ein wichtiges Thema in deutschen Unternehmen ist. Doch was Geschäftsführer und Manager darunter verstehen, ist sehr unterschiedlich: 75% wollen mithilfe digitaler Technologie Kundenakquise und Service verbessern, 60% hoffen auf Effizienzsteigerungen und 50% wollen das weltweite Netz zur Internationalisierung nutzen. Potenzial, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, erkennt dagegen nur circa ein Drittel der Befragten²⁰, und auch das Wissen über digitale Plattformen gibt Anlass zu Bedenken: 54% der Geschäftsführer deutscher Unternehmen kennen den Begriff „digitale Plattform“ nicht, und selbst in Großunternehmen ist er einem Drittel der Entscheider unbekannt. Zudem geben mehr als zwei Drittel der Industrieunternehmen an, dass digitale Plattformen für das eigene Geschäft für sie nicht relevant seien.²¹

Diese Ergebnisse lassen befürchten, dass viele Manager die Chancen der Digitalisierung unterschätzen und die neuen Spielregeln der Plattformökonomie wenig bekannt sind: Wer eine digitale Plattform betreibt, gibt die Regeln vor – und profitiert jedes Mal, wenn App-Entwickler und Nutzer, Verkäufer und Käufer, Vermieter und Mieter zusammenkommen. Die Wertschöpfung verlagert sich zu den Betreibern der digitalen Plattformen. Im Silicon Valley beherzigt jeder Gründer dieses Konzept, in deutschen Firmenzentralen ist es dagegen offenbar wenig bekannt.

4.4 Anwendungsbeispiel „Vernetztes Auto“

Die Automobilwirtschaft steht vor ihrer größten Revolution seit der Erfindung des Verbrennungsmotors: Automobilhersteller entwickeln sich vom Hardwarehersteller zum Infrastrukturgeber und integrierten Mobilitätsdienstleister. Industriegrenzen verschwimmen, Wertschöpfungsketten werden rekonfiguriert und neue Wettbewerber treten in den Markt ein. War das Auto bislang ein isoliertes Produkt, wird es in Zukunft wesentlicher Bestandteil eines umfassenden Ökosystems. Digitale Plattformen stehen im Zentrum dieser Entwicklung.²²

Um eine kritische Größe entwickeln und sich im Wettbewerb behaupten zu können, werden Automobilhersteller, die einander einst erbittert bekämpft haben, sich jetzt zunehmend zusammenschließen müssen. Der Kartendienst Here Technologies ist ein Beispiel für ein Joint-Venture-Konsortium. Here ist aus Navteq hervorgegangen, einem der ersten Geodatenanbieter, der zunächst von Nokia und später von einem Konsortium aus Volkswagen, BMW und Daimler übernommen wurde. Here stellt externen Entwicklern technische Instrumente und Programmierschnittstellen zur Verfügung, um standortbasierte Werbeanzeigen und andere Dienste erstellen zu können. Das Joint Venture ist der Versuch der Autohersteller, mit der „Open Mobility Cloud“ eine digitale Plattform zu erschaffen, die das Fahrzeug und den Alltag der Nutzer stärker verknüpfen soll, um so die drohende Gefahr durch Google und Apple abzuwenden.²³ In ähnlicher Weise stellt aktuell

20 Vgl. www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-wuenschen-sich-Digital-Offensive-der-Politik.html; aufgerufen 08.02.2018.

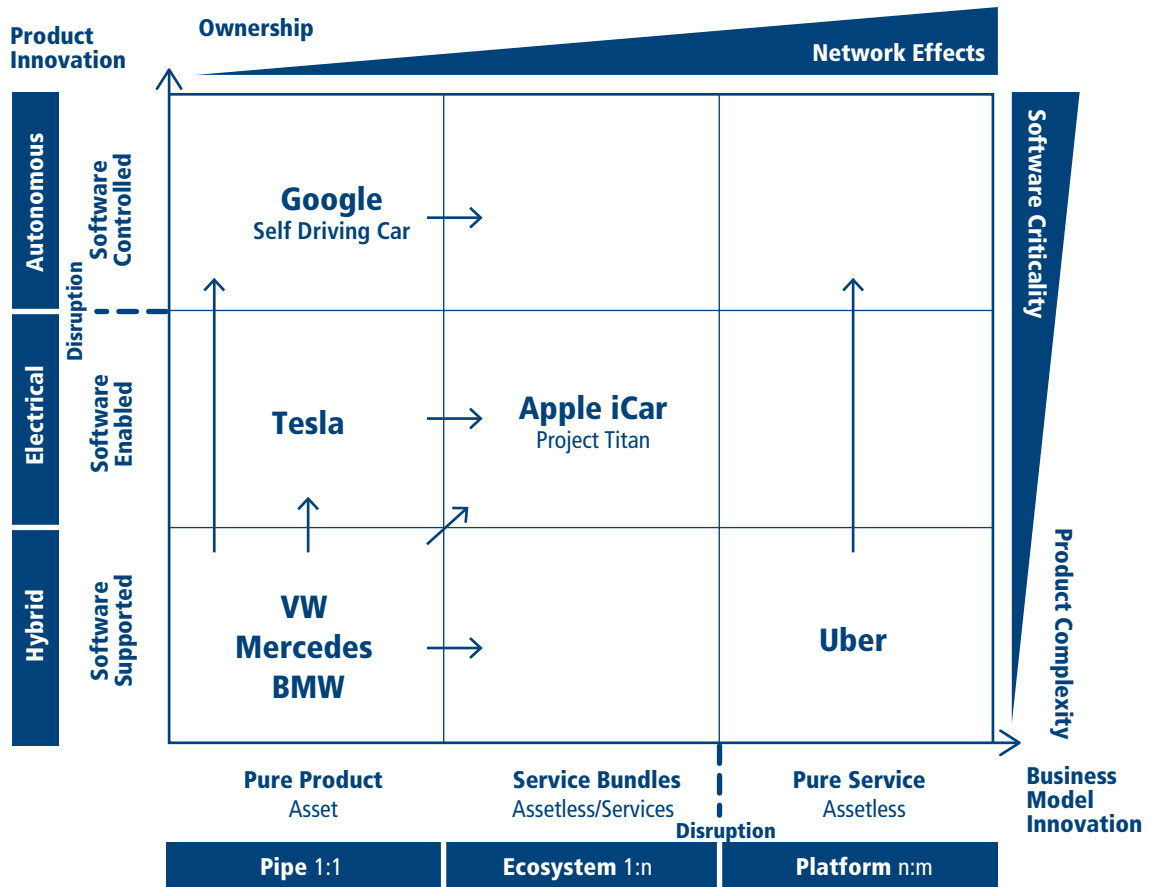
21 Vgl. www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehrheit-hat-noch-nie-etwas-von-digitalen-Plattformen-gehoert.html; aufgerufen 08.02.2018

22 Vgl. Seiberth: Wie verändern digitale Plattformen die Automobilwirtschaft? in: Baums, Ansgar et al. (Hg.): Kompendium Industrie 4.0, Berlin 2015, S. 28-41, S. 28.

23 Vgl. Iansiti/Lakhani: Die neuen Monopole; in: Harvard Business Manager, Nr. 1, 2018, S. 55-64, S. 56 ff.

Abb. 7 • Plattform-Disruption in der Automobilwirtschaft

Quelle: Seiberth: Wie verändern digitale Plattformen die Automobilwirtschaft? in: Baums, Ansgar et al. (Hg.): Kompendium Industrie 4.0, Berlin 2015, S. 28-41, S. 35.



das Joint Venture Ionity, an dem BMW, Daimler, Ford und Volkswagen gleiche Anteile halten, ein Konsortial-Joint-Venture dar, um bis 2020 eines der leistungsstärksten Schnellladenetze für Elektrofahrzeuge in Europa mit über 400 Schnellladestationen aufzubauen und zu betreiben.

Jenseits solcher strategischen Allianzen werden die Automobilhersteller aber digitale Plattformen entwickeln müssen, welche die Verteilung der Erträge in der Branche regeln werden. Wie viele andere Produkte und Dienste werden auch Autos zukünftig an digitale Netzwerke angebunden, was sie im Wesentlichen zu rollenden Informations- und Transaktionsknotenpunkten macht. Die Netzwerkfähigkeit wird die Struktur der Automobilindustrie grundlegend verändern und der Kontakt zum Konsumenten unterwegs wird die neue Quelle der Wertschöpfung darstellen. Die Automobilhersteller haben auf die Nachfrage der Verbraucher reagiert und gewähren mittlerweile bei vielen Modellen Zugriff auf die Steuerkonsolen und integrieren vielfältige strategische Partner und Dienstleistungen, wie zum Beispiel Reparaturservice, Flottenmanagement, Payment Services, Parking Pilots, Location Based Services, Smart Home Integration, Telekommunikationsdienstleistungen, Kartendienste, nutzerabhängige Versicherungen, Car Sharing etc.

Basierte das Modell der Automobilhersteller bislang auf Kontrolle und Dominanz, wird in Zukunft das Gegenteil entscheidend sein. Im Internet der Dinge wird das Fahrzeug Bestandteil eines größeren, offenen und mit verschiedenen Industrien verbundenen Systems. Digitale Plattformen in Kombination mit autonomen Fahrzeugen beinhalten dabei das größte Disruptionspotenzial (s. Abb. 7). Offene Ökosysteme setzen strategische Partnerschaften voraus, so dass Automobilhersteller in Zukunft zunehmend Kontrolle aufgeben und Joint Ventures zum Aufbau digitaler Plattformen eingehen werden.²⁴

5. Ausgestaltung von Joint-Venture-Plattformen

5.1 Die neuen Regeln

Um das Potenzial digitaler Plattformen mit Hilfe von Joint Ventures ausschöpfen zu können, bedarf es der richtigen Joint-Venture-Strategie, einer passenden Architektur und geeigneter Betriebsmodelle. Hohe Erfolgchancen für Plattformen bestehen insbesondere in fragmentierten Märkten mit hohen Transaktionskosten für Suche, Verhandlung und Abwicklung, wenn es einer

²⁴ Vgl. Seiberth: Wie verändern digitale Plattformen die Automobilwirtschaft? in: Baums, Ansgar et al. (Hg.): Kompendium Industrie 4.0, Berlin 2015, S. 28-41, S. 36.

Plattform gelingt, die Transaktionskosten für beide Seiten deutlich zu senken. Darüber hinaus sollte die digitale Plattform neue Services und Geschäftsmodelle ermöglichen, wie zum Beispiel Predictive Maintenance oder Pay-per-Use-Modelle, und einen steigenden Nutzen durch Netzwerkeffekte aufweisen.²⁵

Für eine erfolgreiche Joint-Venture-Plattformstrategie gilt es zunächst zu verstehen, wie grundlegend sich die Wettbewerbsdynamik in der Plattformökonomie verändert. Die größten Werte einer Plattform sind ihre Community und die Ressourcen der Mitglieder. Die Entwicklung von der Pipeline zur Joint-Venture-Plattform bringt daher in Anlehnung an van Alstyne drei wesentliche Verschiebungen:²⁶

(1) Vom Kontrollieren zum Organisieren von Ressourcen

Beim ressourcenbasierten Wettbewerbsansatz können Unternehmen sich einen Vorteil verschaffen, wenn sie knappe und wertvolle, idealerweise sogar unnachahmbare Ressourcen kontrollieren. Anders als im klassischen Pipeline-Modell gehören dazu nicht nur Sachanlagen, sondern vielmehr die Community sowie die Ressourcen, die die Mitglieder beisteuern. Der wertvollste Vermögensgegenstand ist das Netzwerk aus Produzenten und Konsumenten.

(2) Von der internen Optimierung zur externen Interaktion

Während Pipeline-Unternehmen versuchen, ihre internen Arbeitskräfte und Ressourcen so zu organisieren, dass sie über eine optimierte Prozesskette einen möglichst hohen Mehrwert erwirtschaften, erfolgt die Wertschöpfung bei Plattform-Unternehmen anders:

Sie ermöglichen die Interaktionen zwischen externen Produzenten und Konsumenten. Aufgrund dieser externen Orientierung minimieren Plattform-Unternehmen die variablen Produktionskosten, und der Schwerpunkt verlagert sich von der Prozessdefinition hin zum Überzeugen von Netzwerkteilnehmern.

(3) Vom Kundenwert zum Ökosystemwert

Pipeline-Unternehmen maximieren den Wert einzelner Kunden, die am Ende eines linearen Prozesses stehen, über deren gesamte Lebensdauer. Plattformen hingegen wollen den Gesamtwert eines expandierenden Ökosystems maximieren und verwenden hierzu einen zyklischen, iterativen und feedbackgetriebenen Prozess.

5.2 Betriebswirtschaftliche Ausgestaltung

Das Auslagern einzelner betriebswirtschaftlicher Funktionen wie zum Beispiel des Kundenservices ist nicht neu. Auf digitalen Joint-Venture-Plattformen wird die externe Orientierung aber neue Dimensionen annehmen. Da der größte Teil der Wertschöpfung einer Plattform durch die User Community erbracht wird, muss die Joint-Venture-Plattform ihren Fokus von internen auf externe Aktivitäten verlagern. Dabei wird das Unternehmen gewissermaßen von innen nach außen gekehrt, wenn es wertschöpfende Tätigkeiten außerhalb des direkten Einflussbereichs ansiedelt. Aufgaben des Marketings, der IT, der Logistik oder der operativen Tätigkeiten konzentrieren sich zunehmend auf User, Ressourcen und Funktionalitäten, die sich außerhalb des Unternehmens befinden, und ergänzen oder ersetzen diese im Joint Venture. Wie für die folgenden Funktionen beispielhaft dargestellt, kehren sich Joint-Venture-Plattformen von innen nach außen:²⁷

25 Vgl. Zollenkop: Plattformökonomie im Maschinenbau; VDMA, Frankfurt 2018.

26 Vgl. van Alstyne et al.: Plattform statt Pipeline, in: Harvard Business Review, Nr. 6, 2016, S. 26.

27 Vgl. Parker et al.: Die Plattform-Revolution; Frechen 2017, S. 22 ff.

ANZEIGE

DENKFABRIK WIRTSCHAFT TRANSFORMATION – WACHSTUM – QUALITÄT

24./25. APRIL 2018 HANDSWERKSKAMMER AUGSBURG



BEST PRACTICES
VORTRÄGE

INTERAKTIVE
WORKSHOPS
AUF BASIS
DESIGN THINKING

POST MERGER INTEGRATION
CHANGE MANAGEMENT

GESCHÄFTSMODELL-
INNOVATION
QUALITÄT, COMPLIANCE

Jahresveranstaltung der Gesellschaft für Post Merger Integration, zusammen mit EUROPEAN WORKSHOP ON MERGER INTEGRATION, Deutsche Gesellschaft für Qualität, Bundesvereinigung Repositionierung, Sanierung und Interim Management

Marketing: Statt rein intern erstellte und kontrollierte Botschaften nach außen zu kommunizieren, wird in Zukunft der Schwerpunkt auf der Verbreitung von Botschaften liegen, welche die Verbraucher selbst erstellt haben. So ermutigen zum Beispiel Reiseportale ihre Nutzer, Urlaubsvideos hochzuladen und in den sozialen Medien Werbung für das jeweilige Portal zu machen.

Informationstechnologie: Während der primäre Fokus der IT traditionell auf dem Management interner Unternehmenssysteme lag, wird sie zunehmend externe soziale Medien und Netzwerke unterstützen.

Finanzen: Wurden Aktivitäten traditionell auf vertraulichen, internen Konten verbucht, wird jetzt ein Teil der Transaktionen öffentlich und externen Parteien zugänglich. Unternehmen wie IBM, Intel und J.P Morgan führen die Blockchain-Technologie ein, über die Transaktionen sicher ausgeführt und von jedem, der über eine Berechtigung verfügt, geprüft werden können.

Operations und Logistik: Lag der Schwerpunkt hier traditionell auf dem Management von Just-in-time-Beständen, weicht diese Funktion zunehmend dem Management von externen Vermögensgegenständen wie zum Beispiel Zimmern, Musiktiteln oder Apps der Netzwerkteilnehmer.²⁸

Personal: HR wird in Joint-Venture-Plattformen zunehmend das Wissen von Netzwerken nutzen, um die internen Kompetenzen zu ergänzen. So hat z.B. SAP sein internes System geöffnet, so dass die Entwickler jetzt Probleme und Lösungen mit Teilnehmern des externen Ökosystems austauschen. Dabei reicht das Ökosystem nicht nur bis zu den eigenen Partnerunternehmen, sondern bis zu den Kunden der Partner.

5.3 Kritische Erfolgsfaktoren

Bei der Vielzahl aktueller Joint-Venture-Plattformen ist eine Bereinigung auf eine kleine Anzahl Anbieter absehbar. Um sich auf dem Plattformmarkt durchzusetzen, sind neben den klassischen Joint-Venture-Erfolgsfaktoren²⁹ die folgenden Herausforderungen zu berücksichtigen: Die größte Herausforderung einer Joint-Venture-Plattform besteht in der Umstellung von einer Welt, in der das Kundenangebot vollständig selbst gesteuert werden kann, zu einer, in der sich nur der Mehrwert beeinflussen lässt, den Externe für die eigenen Kunden schaffen oder der durch Interaktionen zwischen den Kunden entsteht.

Doch auch bei der Organisation und Führung des Joint Ventures bestehen kritische Erfolgsfaktoren: Wenn die

²⁸ Vgl. van Alstyne et al.: Plattform statt Pipeline, in: Harvard Business Review, Nr. 6, 2016, S. 27.

²⁹ Vgl. Roos et al.: Getting More Value from Joint Ventures, Boston Consulting Group, Boston, USA, 2014, S. 7 ff.

Identität eines Unternehmens darin begründet liegt, Produkte herzustellen und anzubieten, kann die Umstellung auf eine Joint-Venture-Plattformstrategie für die Mitarbeiter schwierig sein, sofern sie sich bislang sehr stark mit den Produkten identifiziert haben. Außerdem haben Pipeline-Unternehmen, die erfolgreiche Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, oft große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und beschäftigen viele Ingenieure in Führungspositionen. Bei der Umstellung auf eine Plattformstrategie, die von einem erfolgreichen Management der Beziehung zu Dritten abhängt, müssen zentrale Führungspositionen gegebenenfalls stärker mit Experten für Unternehmensentwicklung und Marketing besetzt werden, was zu internen Konflikten führen kann.³⁰

Außerdem kann es Vorständen und dem Top Management Schwierigkeiten bereiten, sich an unterschiedliche und hybride Strategien anzupassen sowie neue Leistungskennzahlen einzuführen und zu bewerten. Dafür müssen Joint-Venture-Plattformen flexibel sein und rasch reagieren können. Statt starrer Strukturen bedarf es einer agilen Organisation, die sich schnell auf veränderte Kundenwünsche einstellen kann.³¹

6. Fazit und Ausblick

Da Joint-Venture-Plattformen neue Strategieansätze erfordern, braucht es auch einen neuen Führungsstil. Die Fähigkeiten, die für eine möglichst straffe Organisation interner Ressourcen erforderlich sind, nutzen beim Aufbau und der Skalierung externer Ökosysteme wenig. Traditionelle Pipeline-Unternehmen müssen neue Kernkompetenzen und eine neue Einstellung entwickeln, wenn sie mit Hilfe von Joint Ventures neben ihrem herkömmlichen Geschäft Plattformen konzipieren, beaufsichtigen und geschickt vergrößern wollen. Viele traditionelle Anbieter stehen daher vor der Herausforderung, sich auf eine neue Strategie einzustellen und die neuen Regeln der Plattformökonomie gemeinsam mit ihren Joint-Venture-Partnern anzuwenden.

³⁰ Vgl. Hagiu/Altman: Eignet sich Ihr Produkt für eine Plattformstrategie? in: Harvard Business Manager, Nr. 12, 2017, S. 80-88, S. 88.

³¹ Vgl. Morvan et al.: Five Ways to Win with Digital Platforms, Accenture, Paris 2016, S. 23; vgl. Allen et al.: The Firm of the Future, Bain, London 2017, S. 9 ff.; vgl. Haberstock, P.: Agile Unternehmensorganisation; in: Das Wirtschaftsstudium, 47. Jahrgang, Nr. 1, 2018, Düsseldorf, S. 75-81, S. 79 ff.



Prof. Dr. Philipp Haberstock ist Professor für Strategisches Management und Finance an der International School of Management (ISM) in Hamburg und Partner der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Investment Banking, Strategieberatung, Corporate Development und Innovationsmanagement. philipp.haberstock@ism.de