



Die **PLATTFORM- REVOLUTION**

Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen:
Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle
die Wirtschaft verändern

Methoden und Strategien
für Start-ups und Unternehmen

Geoffrey G. Parker
Marshall W. Van Alstyne
Sangeet Paul Choudary





Hinweis des Verlages zum Urheberrecht und Digitalen Rechtemanagement (DRM)

Der Verlag räumt Ihnen mit dem Kauf des ebooks das Recht ein, die Inhalte im Rahmen des geltenden Urheberrechts zu nutzen. Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag schützt seine ebooks vor Missbrauch des Urheberrechts durch ein digitales Rechtemanagement. Bei Kauf im Webshop des Verlages werden die ebooks mit einem nicht sichtbaren digitalen Wasserzeichen individuell pro Nutzer signiert.

Bei Kauf in anderen ebook-Webshops erfolgt die Signatur durch die Shopbetreiber. Angaben zu diesem DRM finden Sie auf den Seiten der jeweiligen Anbieter.

Die Plattform-Revolution

Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen:
Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle
die Wirtschaft verändern

Methoden und Strategien für Unternehmen
und Start-ups

*Geoffrey G. Parker
Marshall W. Van Alstyne
Sangeet Paul Choudary*

*Übersetzung aus dem Amerikanischen
von Knut Lorenzen*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95845-520-7

1. Auflage 2017

www.mitp.de

E-Mail: mitp-verlag@sigloch.de

Telefon: +49 7953 / 7189 - 079

Telefax: +49 7953 / 7189 - 082

© 2017 mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Authorized German translation from the English language edition, entitled PLATFORM REVOLUTION: How Networked Markets Are Transforming the Economy--And How to Make Them Work for You, ISBN 978-0393249132

Copyright © 2016 by Geoffrey C. Parker, Marshall W. Van Alstyne, and Sangeet Paul Choudary

Published in agreement with the author, c/o BAROR INTERNATIONAL, INC., Armonk, New York, U.S.A. through.

Lektorat: Sabine Schulz

Fachkorrektur: Michael Müßig

Sprachkorrektur: Maren Feilen

Coverdesign: © Jason Ramirez

Satz: III-satz, www.drei-satz.de

Inhalt

Vorwort	5
Über die Autoren	11
1 HEUTE	
Willkommen zur Plattform-Revolution	13
2 NETZWERKEFFEKTE	
Die Power der Plattform	27
3 ARCHITEKTUR	
Designprinzipien einer erfolgreichen Plattform	45
4 DISRUPTION	
Wie Plattform-Geschäftsmodelle traditionelle Branchen erobern und verändern	69
5 LAUNCH	
Henne oder Ei? Acht Möglichkeiten für den Launch einer erfolgreichen Plattform	87
6 MONETARISIERUNG	
Wertschöpfung durch Netzwerkeffekte	113
7 OFFENHEIT	
Festlegen, was Plattformusern und Partnern erlaubt und verboten ist	135
8 GOVERNANCE	
Richtlinien zur Erhöhung des Mehrwerts und zur Verbesserung des Wachstums	161
9 KENNZAHLEN	
Wie Plattformmanager messen können, was wirklich zählt	187
10 STRATEGIE	
Wie Plattformen den Wettbewerb verändern	207
11 REGULIERUNGSMAßNAHMEN	
Was Plattformen erlaubt sein sollte (und was nicht)	231
12 MORGEN	
Die Zukunft der Plattform-Revolution	261
Glossar	287
Anmerkungen	293
Danksagungen	309
Index	315

Im Angedenken an meine Mutter, Mary Lynn Goodrich Parker.

Für A., X. und E.

Für Devika, weil sie immer da ist.

Vorwort

Die Plattform-Revolution ist unser Versuch, erstmals eine klare, vollständige und fundierte Darstellung einer der aktuell bedeutsamsten Entwicklungen auf dem Gebiet der Ökonomie und der Soziologie zu liefern – dem Aufstieg der Plattform als geschäftliches und organisatorisches Modell.

Vielen der heutzutage größten, am schnellsten wachsenden und disruptivsten Unternehmen liegt das Plattform-Geschäftsmodell zugrunde, so etwa Google, Amazon und Microsoft oder Uber, Airbnb und eBay. Darüber hinaus sorgen Plattformen allmählich dafür, dass sich eine Reihe weiterer ökonomischer und sozialer Bereiche zu wandeln beginnen – von der Gesundheitsvorsorge über das Bildungswesen bis hin zu Energieversorgung und Regierungsinstitutionen. Wer Sie sind oder wie Sie Ihren Lebensunterhalt verdienen, spielt keine Rolle: Dass Plattformen Ihr Leben als Angestellter, Führungskraft, Konsument oder Bürger schon verändert haben, ist sehr wahrscheinlich – und sie werden in den kommenden Jahren sogar noch weitreichendere Veränderungen in Ihrem Alltag bewirken.

Im Laufe der letzten beiden Jahrzehnte haben wir erkannt, dass mächtige ökonomische, soziale und technologische Kräfte unsere Welt auf eine Art und Weise verändert haben, die kaum jemand vollständig versteht. Wir haben uns mit der Untersuchung dieser Kräfte und ihrer Funktionsweise befasst – wie sie alteingesessene Unternehmen zurückdrängen, Märkte auf den Kopf stellen, berufliche Werdegänge wandeln und wie sie von Start-up-Unternehmen dazu benutzt werden, traditionelle Branchen zu beherrschen und neue zu erschaffen.

Die Erkenntnis, dass diese Kräfte vornehmlich durch das Plattform-Geschäftsmodell verkörpert werden, hat uns dazu gebracht, unseren akademischen und unternehmerischen Hintergrund zu verlassen und eng mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, die nachhaltig mit dem Gründen von Plattformunternehmen befasst sind, wie etwa Intel, Microsoft, SAP, Thomson Reuters, Intuit, 500 Start-

ups, Haier Group, Telecom Italia und viele andere. Und im Folgenden werden wir davon berichten.

Wir haben uns in diesem Buch zum Ziel gesetzt, einige der sich aus dem rasanten Aufstieg des Plattform-Geschäftsmodells ergebenden Fragen zu beantworten. Dazu gehören unter anderem:

- Wie haben es Plattformen wie Uber und Airbnb geschafft, in nur wenigen Jahren nach der eigenen Gründung riesige traditionelle Industriezweige zu dominieren? (Dieser Frage werden wir im gesamten Buch immer wieder nachgehen, besonders ausführlich kommt sie in Kapitel 4 zur Sprache.)
- Wie ist es möglich, dass Plattformunternehmen traditionelle Unternehmen aus dem Wettbewerb verdrängen, obwohl sie nur einen kleinen Bruchteil der Belegschaft alteingesessener Firmen beschäftigen? (Siehe Kapitel 1 und Kapitel 2)
- Wie hat der Aufstieg der Plattformen die Spielregeln verändert, die für das Wirtschaftswachstum und den Wettbewerb gelten? In welcher Hinsicht ähneln Plattformunternehmen den früheren Industrie Größen und wodurch unterscheiden sie sich? (Siehe Kapitel 2 und Kapitel 4)
- Wie und weshalb haben manche Unternehmen und Führungskräfte aufgrund der richtigen (oder fehlerhaften) Nutzung von Plattform-Geschäftsmethoden einen kometenhaften Aufstieg bzw. einen Absturz ins Bodenlose erlebt – oder beides? Warum fiel der Marktanteil von Blackberry in nur vier Jahren von 49 auf 2 Prozent? Inwiefern hat Steve Jobs in den 1980er-Jahren die Auswahl des passenden Plattformmodells für sein Unternehmen verfehlt ... und dann in den 2010er-Jahren alles richtig gemacht? (Siehe Kapitel 2 und Kapitel 7)
- Wie bewältigen manche Unternehmen die Herausforderung, gleichzeitig sowohl Anbieter als auch Kunden anzuziehen, während andere dabei kläglich scheitern? Warum ist es in einigen Fällen ein brillanter Schachzug, Dinge umsonst anzubieten, in anderen hingegen ein verhängnisvoller Fehler? (Siehe Kapitel 5 und 6)
- Warum lässt sich in Bezug auf manche Plattformen ein heftiger Marktwettbewerb erkennen, während andere Märkte fast wie bei einem Monopol sehr schnell von nur einem Anbieter dominiert werden? (Siehe Kapitel 10)
- Wachsende Plattformen werden missbraucht: eBay-Käufer können betrogen werden, Frauen, die sich bei Match.com zu Dates verabreden, können Opfer von gewaltsamen Übergriffen werden, und über Airbnb vermietete Wohnungen können geplündert werden. Wer soll die Verantwortung dafür übernehmen? Und wie sollten die User der Plattform geschützt werden? (Siehe Kapitel 8 und Kapitel 11)

Durch die Beantwortung von Fragen wie diesen haben wir versucht, einen praxisnahen Ratgeber für die New Economy zu erstellen, die die Welt, in der wir alle

leben, arbeiten und spielen, spürbar umgestaltet. *Die Plattform-Revolution* ist das Ergebnis dreier beruflicher Werdegänge, die sich mit der Untersuchung und dem Entschlüsseln des Plattformmodells befasst haben.

Zwei der Autoren – Geoff Parker und Marshall Van Alstyne – waren während des Dotcom-Booms in den Jahren 1997 bis 2000 Doktoranden am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und verfolgten die Entstehung der Network Economy mit großem Interesse. Das waren aufregende Zeiten: Der Aktienindex NASDAQ stieg um mehr als 80 Prozent, nachdem Risikokapitalgeber eine Menge Geld in Start-ups investiert hatten, die coole neue Technologien vorweisen konnten und Namen trugen, die mit einem »e« begannen oder auf »com« endeten. Nachdem die traditionellen Kennzahlen für wirtschaftlichen Erfolg scheinbar ihre Gültigkeit verloren hatten, konnte eine Reihe von Unternehmen äußerst erfolgreiche Börsengänge (*Initial Public Offerings, IPOs*) vornehmen, ohne jemals auch nur einen Cent Gewinn gemacht zu haben. Schüler, Studenten und Lehrkörper verließen die Schulen, um neue Technologieunternehmen zu gründen.

Schon bald darauf kam es zwangsläufig zum Zusammenbruch des Aktienmarktes. Ab März 2000 lösten sich innerhalb nur weniger Monate Billionen zu Buche stehende Dollar in Luft auf. Einigen Unternehmen gelang es jedoch auch, inmitten dieses Scherbenhaufens zu überleben: Während Webvan und Pets.com von der Bildfläche verschwunden waren, hatten Amazon und eBay den Börsencrash überstanden und blühten auf. Steve Jobs, der Apple aufgrund früherer Fehler verlassen hatte, kehrte zu Apple zurück und machte das Unternehmen zu einem Giganten. Letztendlich erholte sich die Online-Welt von dem Niedergang im Jahr 2000 und ging sogar gestärkt daraus hervor.

Aber wieso waren einige der internetbasierten Unternehmen erfolgreich, andere dagegen nicht? Wie sehen die Spielregeln für die neue Wirtschaft der Netzwerke aus? Geoff und Marshall versuchen, diese Fragen zu beantworten.

Wie sich herausstellte, war diese Aufgabe schwieriger als sie angenommen hatten. Das führte letztlich dazu, dass sie eine neue Wirtschaftstheorie der Netzwerkeffekte auf zweiseitigen Märkten entwickeln mussten. Zusammen mit dem Harvard-Professor Thomas R. Eisenmann verfassten sie den im *Harvard Business Review* erschienenen Artikel »*Strategies for Two-Sided Markets*« (Strategien für zweiseitige Märkte), der beschreibt, was inzwischen zu einer der meistgelehrten Theorien über Internetunternehmen geworden ist, die noch immer in Kursen der Betriebswirtschaftslehre rund um den Globus unterrichtet wird. Zusammen mit den Arbeiten anderer Autoren haben Geoffs und Marshalls Erkenntnisse dazu beigetragen, die Haltung der breiten Masse gegenüber der Regulierung von Unternehmen zu verändern. Später brachten sie ihre Arbeit im Rahmen der MIT-Initiative zur digitalen Wirtschaft mithilfe von Unternehmen wie AT&T, Dun &

Bradstreet, Cisco, IBM, Intel, Jawbone, Microsoft, Salesforce, SAP, Thomson Reuters und vielen anderen weiter voran.

Der dritte Autor dieses Buches, Sangeet Choudary, besuchte während des Dot-com-Booms der 1990er-Jahre die Highschool, war aber schon damals von der enormen Leistungsfähigkeit des Internets fasziniert – insbesondere von der Möglichkeit, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die zu rasantem, skalierbarem Wachstum fähig sind. Später, als Leiter der Bereiche Innovation und neue Geschäftsfelder bei Yahoo und Intuit, befasste sich Sangeet näher mit den für den Erfolg oder das Scheitern von Internet-Start-ups ausschlaggebenden Faktoren. Seine Untersuchungen über fehlgeschlagene Geschäftsmodelle sowie seine Gespräche mit Risikokapitalgebern und Unternehmern halfen ihm dabei, die zunehmende Bedeutung eines neuen, überaus skalierbaren Geschäftsmodells zu erkennen: den Plattformen.

2012 begann Sangeet, sich in Vollzeit mit Plattformunternehmen zu befassen. Er sagte sich: Wenn die Welt zunehmend vernetzt wird, gehören Unternehmen, die sich die Leistungsfähigkeit von Plattformen besser zunutze machen können, zu den Gewinnern. Sangeet hat eine Vielzahl von Unternehmen rund um den Globus zu Plattformstrategien beraten, dazu gehören sowohl Start-ups als auch Fortune-100-Unternehmen. Sein populäres Blog (<http://platformed.info>) wurde in den führenden Medien weltweit vorgestellt.

Im Frühjahr 2013 stießen wir, Marshall und Geoff, auf Sangeets Arbeiten, und uns wurde sofort der Nutzen einer Zusammenarbeit bewusst. Unsere Partnerschaft begann im Sommer 2013, als wir uns drei Wochen lang am MIT aufhielten und gemeinsam eine bündige Darstellung der Dynamik von Plattformen ausarbeiteten. Seitdem haben wir den Mitvorsitz des MIT Platform Strategy Summit übernommen, in führenden Foren wie dem G20-Gipfel, Emerce eDay und TED-Vorträge über Plattformmodelle gehalten, an den weltweit führenden Universitäten Lehrveranstaltungen über Plattformen ausgerichtet und mit Geschäftskunden rund um den Globus bei der Implementierung von Plattformstrategien zusammengearbeitet.

Und nun haben wir drei dieses Buch geschrieben, das unseren ersten Versuch darstellt, unsere Vorstellung von Plattformen in plausibler, ausführlicher Form zusammenzufassen.

Wir hatten das Glück, auf die Ideen und Erfahrungen einiger der weltweit besten Unternehmen zurückgreifen und mit mehr als hundert Firmen aus verschiedenen Industrien an der Entwicklung und Implementierung ihrer Plattformstrategien zusammenarbeiten zu können. Auf dem *MIT Platform Strategy Summit* fand nicht nur ein reger Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften von Unternehmen wie edX, Samsung, Apigee, Accenture, OkCupid, Alibaba und vielen anderen statt, die Plattformen einrichten, verwalten oder anderweitig umsetzen, vielmehr ließen sie freundlicherweise auch uns daran teil-

haben. Außerdem konnten wir nicht nur von der Zusammenarbeit mit einer Gruppe der weltbesten Experten ihres Fachs profitieren, die ihre Karrieren ganz und gar dem Sachgebiet der digitalen Wirtschaft verschrieben haben und am alljährlich stattfindenden *Workshop on Information Systems and Economics (WISE*, Arbeitskreis Informationssysteme und Ökonomie) sowie am *Boston University Platform Strategy Symposium* (Konferenz zur Plattformstrategie der Universität Boston) teilnehmen, sondern auch von einigen der weltweit führenden Vordenker angrenzender Fachbereiche, wie etwa dem Verhaltensdesign, der Data Science, der Theorie des Systemdesigns und den agilen Methoden.

Wir haben dieses Buch geschrieben, weil wir der Ansicht sind, dass die digitale Vernetzung und das Plattformmodell das Potenzial besitzen, die Welt nachhaltig zu verändern. Von dem durch Plattformen vorangetriebenen wirtschaftlichen Wandel profitiert nicht nur die Gesellschaft als Ganzes, er kommt auch Unternehmen und anderen Organisationen zugute, die Wohlstand schaffen, Wachstum erzeugen und den Bedürfnissen der Menschheit dienen. Gleichzeitig gehen damit durchschlagende Änderungen der Regeln einher, die bislang traditionell über Erfolg oder Scheitern entschieden haben. Wir hoffen, dass dieses Buch neu gegründeten Unternehmen, alteingesessenen Organisationen, Regulierungsbehörden und politischen Entscheidungsträgern sowie engagierten Bürgern dabei hilft, die Herausforderungen zu meistern, die eine Welt mit sich bringt, in der Plattformen zu den Gewinnern gehören.

GEOFFREY G. PARKER

MARSHALL W. VAN ALSTYNE

SANGEET PAUL CHOUDARY

Über die Autoren

Geoffrey G. Parker ist Professor für Ingenieurwesen am Dartmouth College (Stand Oktober 2016) und zudem seit 1998 auch Professor für Betriebswirtschaft an der Tulane University. Darüber hinaus ist er Gastwissenschaftler am MIT und wissenschaftlicher Mitarbeiter der *MIT Initiative on the Digital Economy*. Bevor er sich der Forschung verschrieb, hatte er Positionen als Ingenieur und im Finanzbereich bei General Electric inne. Als Mitentwickler der Theorie zweiseitiger Netzwerke hat er außerdem bedeutende Beiträge zur Ökonomie von Netzwerkeffekten geleistet. Parkers Arbeiten wurden vom US-Energieministerium, von der *National Science Foundation* sowie von zahllosen Unternehmen unterstützt. Er berät Regierungsvertreter und Führungskräfte in der Privatwirtschaft und hält häufig Vorträge auf Konferenzen und Branchenveranstaltungen. Seinen Bachelor of Science erhielt Parker in Princeton, seinen Master of Science sowie seinen Dokortitel machte er dagegen am MIT.

Marshall W. Van Alstyne ist Professor an der Boston University und betätigt sich darüber hinaus auch als Gastwissenschaftler am MIT sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter der *MIT Initiative on the Digital Economy*. Er ist weltweit anerkannter Experte der Informationsökonomie und hat grundlegende Beiträge zur IT-Produktivität und der Theorie der Netzwerkeffekte geleistet. Die von Van Alstyne mitverfassten Arbeiten über zweiseitige Netzwerke werden weltweit an Wirtschaftshochschulen gelehrt. Darüber hinaus hält er Patente für Datenschutzverfahren und Methoden zur Spam-Vermeidung. Van Alstyne wurde mit sechs »Best Paper Awards« sowie mit Auszeichnungen von der *National Science Foundation*, IOC, SGER, iCORPS, SBIR und dem CAREER Award geehrt. Außerdem betätigt er sich als Berater für leitende Führungskräfte, hält regelmäßig Vorträge und steht als ehemaliger Gründer auch Start-ups und Global-100-Unternehmen beratend zur Seite. Seinen Bachelor of Science erhielt er in Yale und seinen Master of Science sowie seinen Dokortitel machte er am MIT. Sie können ihn unter @InfoEcon erreichen.

Sangeet Paul Choudary ist Gründer der Plattform *Thinking Labs* und berät Führungskräfte in der ganzen Welt zum Thema Plattform-Geschäftsmodelle. Er ist Gastwissenschaftler der *INSEAD Business School* und Mitglied des *Centre for Global Enterprise*. Choudary betreibt auch das populäre Blog »Platform Thinking« (<http://platformed.info>), das vom *Wall Street Journal* als Pflichtlektüre empfohlen wurde. Seine Arbeiten fanden unter anderem beim *Harvard Business Review*, beim *MIT Technology Review* und bei *Wired* Beachtung. Choudary hält regelmäßig Vorträge auf wichtigen Konferenzen wie beispielsweise dem G20-Gipfel 2014 in Brisbane.

HEUTE

Willkommen zur Plattform-Revolution

Im Oktober 2007 erschien in einem Online-Newsletter für Industriedesigner (also die Gestalter von allem Möglichen von der Kaffeemaschine bis zum Jumbojet) eine unscheinbare Anzeige. Sie bezog sich auf eine *ungewöhnliche* Unterkunftsmöglichkeit für Berufstätige, die vorhatten, den bevorstehenden Kongress aufzusuchen, den die beiden Organisationen *International Congress of Societies of Industrial Design (ICSID, Internationaler Kongress der Gesellschaften für Industriedesign)* und *Industrial Designers Society of America (IDSA, Amerikanische Gesellschaft für Industriedesign)* gemeinsam veranstalteten:

Falls Sie vorhaben, an dem nächste Woche in San Francisco stattfindenden ICSID/IDSA-Kongress 2007 teilzunehmen und noch auf der Suche nach einer Unterkunft sind, sollten Sie in Betracht ziehen, schon im Schlafanzug Kontakte zu knüpfen. Sie haben richtig gelesen: Stellen Sie sich als »preiswerte Alternative zu den Hotels in der Innenstadt« doch einfach vor, Sie würden nach einem Nickerchen auf der guten alten Luftmatratze in der Wohnung eines Industriedesigner-Kollegen aufwachen und dann bei Toast und O-Saft über die an diesem Tag bevorstehenden Veranstaltungen plaudern.

Die Urheber dieses Angebots zum »Kontakteknüpfen im Schlafanzug« waren Brian Chesky und Joe Gebbia, zwei angehende Designer, die gerade nach San Francisco gezogen waren und feststellen mussten, dass Sie sich die Miete für das gemeinsam bewohnte Loft gar nicht leisten konnten. Derart knapp bei Kasse entschlossen sie sich spontan, den Kongressteilnehmern Luftmatratzen und ihre Dienste als Teilzeit-Touristenführer anzubieten. Die beiden beherbergten an jenem Wochenende drei Gäste und verdienten damit tausend Dollar – und so war die Miete für den nächsten Monat gesichert.

Diese Erfahrung des ungezwungenen Wohnraumteilens sollte in einer der weltweit größten Branchen zu einem Umbruch führen.

Chesky und Gebbia engagierten einen weiteren Bekannten, Nathan Blecharczyk, der ihnen dabei helfen sollte, aus der Vermietung preiswerter Unterkünfte ein langfristiges Geschäft zu machen. Nur ihr Loft in San Francisco zu vermieten, würde natürlich nicht genug Umsatz bringen, daher entwarfen sie eine Website, die es Usern überall auf der Welt ermöglichte, Reisenden ein unbelegtes Sofa oder ein leerstehendes Gästezimmer zur Verfügung zu stellen. Als Gegenleistung erhielt das Unternehmen, das inzwischen *Air Bread & Breakfast* (Airbnb) getauft worden war, einen Teil des Mietpreises.

Die drei Partner konzentrierten sich anfangs auf Großereignisse, für die oft keine Hotelbetten mehr verfügbar waren. Der erste große Erfolg stellte sich 2008 beim South-by-Southwest-Festival in Austin ein. Sie merkten allerdings schnell, dass die Nachfrage nach gemütlichen und preiswerten Unterkünften, die von Einheimischen bereitgestellt werden, das ganze Jahr über und nicht nur landesweit, sondern sogar international Bestand hatte.

Heutzutage ist Airbnb ein riesiges Unternehmen, das in mehr als 191 Ländern vertreten ist, über 3 Millionen Inserate geschaltet hat für Unterkünfte vom kleinen Appartement bis hin zu echten Schlössern und mittlerweile mehr als 150 Millionen Gäste vermittelt hat. In der Investment-Finanzierungsrunde im April 2014 wurde das Unternehmen mit mehr als 10 Milliarden Dollar bewertet – ein Wert, den zu diesem Zeitpunkt nur eine Handvoll der weltweit größten Hotelketten übertrafen. Im August 2016 lag der Unternehmenswert von Airbnb bereits bei knapp 30 Milliarden Dollar.

In weniger als einem Jahrzehnt hat Airbnb dem traditionellen Beherbergungsgewerbe eine wachsende Kundengruppe entführt – und all das, ohne auch nur ein einziges eigenes Hotelzimmer zu besitzen. Es handelt sich tatsächlich um die Geschichte eines dramatischen, unerwarteten Wandels. Und doch ist es nur einer von einer ganzen Reihe eher unwahrscheinlich erscheinenden industriellen Umbrüchen, die nach einem ähnlichen Muster stattfinden:

- Uber vermittelt via Smartphone Fahrdienstleistungen und wurde im März 2009 in nur einer einzigen Stadt (San Francisco) gelauncht. Weniger als fünf Jahre später bewerteten Investoren das Unternehmen mit mehr als 50 Milliarden Dollar. Uber ist weltweit in mehr als 570 Städten tätig und macht mittlerweile in vielen davon traditionellen Taxiunternehmen Konkurrenz oder verdrängt diese sogar – und all das, ohne auch nur ein einziges eigenes Fahrzeug zu besitzen.
- Der in China ansässige Einzelhandelsgigant Alibaba bietet fast eine Milliarde verschiedene Produkte in nur einem seiner vielen Geschäftsportale an (Taobao, einem Marktplatz für Endkunden, der mit eBay vergleichbar ist). Er wurde von *The Economist* als »das größte Warenhaus der Welt« bezeichnet – ohne selbst auch nur einen einzigen Artikel zu besitzen.

- Mit mehr als 1,5 Milliarden Mitgliedern, die regelmäßig Nachrichten lesen, Fotos anschauen, Musik hören und Videos betrachten, macht Facebook mit Werbung geschätzte 14 Milliarden Dollar Umsatz im Jahr (2015) und ist wohl das größte Medienunternehmen der Welt – ohne auch nur einen einzigen ursprünglichen Inhalt selbst beizusteuern.

Doch wie ist es möglich, dass bedeutende Geschäftsbereiche in wenigen Monaten von Neugründungen buchstäblich überrannt und erobert werden, die noch nicht einmal über die traditionell als zum Überleben erforderlich erachteten Ressourcen verfügen, geschweige denn über diejenigen, um den Markt zu dominieren? Und warum geschieht das heutzutage in einer Branche nach der anderen?

Der Grund dafür ist die *Power der Plattform* – ein neues Geschäftsmodell, das Menschen, Unternehmen und Ressourcen mittels Technologie zu einem interaktiven Ökosystem verbindet, in dem erstaunliche Mengen an Werten erzeugt und ausgetauscht werden können. Airbnb, Uber, Alibaba und Facebook sind nur vier Beispiele auf der Liste disruptiver Plattformen, auf der neben Dutzenden anderen auch Amazon, YouTube, eBay, Wikipedia, iPhone, Upwork, Twitter, KAYAK, Instagram und Pinterest zu finden sind. Jede davon ist einzigartig und konzentriert sich auf einen bestimmten Industriezweig und Markt. Und alle machen sich die Power der Plattform zunutze, um einen Teil der globalen Wirtschaft umzugestalten. Darüber hinaus sind schon heute viele weitere vergleichbare Umgestaltungen abzusehen.

Eine Plattform ist zwar ein einfach klingendes, aber dennoch transformierendes Konzept, das Unternehmen, Wirtschaft und die Gesellschaft als Ganzes radikal verändert. Wie wir noch erläutern werden, ist praktisch jede Branche, in der Informationen eine tragende Rolle spielen, ein Kandidat für die Plattform-Revolution. Dazu gehören etwa Unternehmen, deren »Produkt« in Informationen besteht (wie das Bildungswesen und die Medien), aber auch Firmen, bei denen der Zugriff auf Informationen hinsichtlich des Kundenbedarfs, Preisschwankungen, Angebot und Nachfrage sowie Markttrends werthaltig ist – und das trifft auf nahezu alle Unternehmen zu.

Es überrascht daher kaum, dass die Liste der am schnellsten wachsenden globalen Marken zunehmend von Plattformunternehmen dominiert wird. Tatsächlich beruhte das Geschäftsmodell von drei der am Börsenwert gemessenen fünf größten Konzerne (Apple, Google und Microsoft) im Jahr 2014 auf Plattformen. Eins dieser drei Unternehmen, nämlich Google, debütierte im Jahr 2004 als Aktiengesellschaft. Ein weiteres, nämlich Apple, stand einige Jahre zuvor kurz vor dem Bankrott – damals setzte das Unternehmen statt auf eine Plattform noch auf ein geschlossenes Geschäftsmodell. Die alteingesessenen Riesen wie Walmart und Nike oder auch John Deere und GE bis hin zu Disney bemühen sich nun

darum, den Plattformansatz an ihre Unternehmen anzupassen. Auf Plattformen beruhende Unternehmen machen in verschiedenem Ausmaß einen großen und zunehmenden Anteil der Wirtschaftskraft in allen Regionen der Welt aus (siehe Abbildung 1.1).

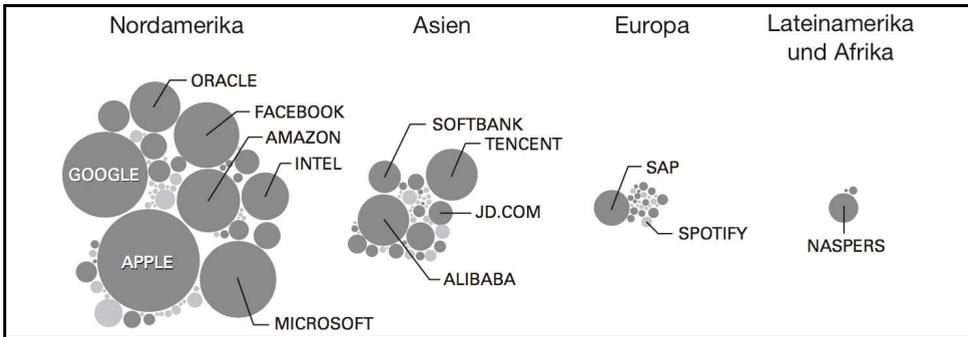


Abb. 1.1: Gemessen am Börsenwert gibt es in Nordamerika mehr Plattformunternehmen, die Werte schaffen, als in allen anderen Regionen der Welt. Die Plattformunternehmen des homogenen Marktes in China wachsen schnell. Die Plattformunternehmen des fragmentierteren Marktes in Europa besitzen nur weniger als ein Viertel des Wertes der nordamerikanischen Unternehmen dieser Art. Und auch die Regionen der Entwicklungsländer in Afrika und Lateinamerika liegen nicht weit zurück.

Quelle: Peter Evans, Center for Global Enterprise

Die disruptive Kraft von Plattformen beeinflusst auch das Leben von Einzelpersonen auf eine Art und Weise, die vor einigen Jahren noch nicht möglich gewesen wäre:

- Joe Fairless war in New York als Werbefachmann tätig und beschäftigte sich nebenbei mit Immobilieninvestitionen. Durch einen Lehrgang über Immobiliengeschäfte, den er auf der Bildungsplattform *Skillshare* abhielt, lernte Joe mehrere Hundert erwartungsvolle junge Investoren kennen, was ihm dabei half, seine Sprechfertigkeit zu verbessern – und das wiederum ermöglichte es ihm, mehr als eine Million Dollar für den Start seiner eigenen Investmentfirma aufzutreiben und der Werbebranche den Rücken zu kehren.
- Der 22-jährige Taran Matharu studierte in London Wirtschaftslehre, als er sich entschloss, im Rahmen eines alljährlich stattfindenden Schreibwettbewerbs einen Roman zu verfassen. Auf *Wattpads*, einer Plattform zum Teilen von Geschichten und Erzählungen, veröffentlichte er Auszüge seines Werks und lockte schnell mehr als 5 Millionen Leser an. Sein erster Roman mit dem Titel *Summoner* wurde in Großbritannien und zehn weiteren Ländern verlegt. Matharu ist inzwischen hauptberuflich als Schriftsteller tätig.
- James Erwin arbeitete in Des Moines, Iowa, als Autor von Softwarehandbüchern und interessierte sich sehr für Geschichte. Eines Tages las er bei *Reddit*,

einer Website, auf der registrierte User Textbeiträge und Links veröffentlichen können, die Frage, wie es wohl ausgehen würde, wenn sich ein Bataillon heutiger Marineinfanteristen mit dem Römischen Reich der Antike anlegte. Die von ihm verfasste Antwort lockte wissbegierige Follower an und nach wenigen Wochen erhielt er ein Angebot, seine Geschichte zu verfilmen. Erwin hat seinen Job mittlerweile aufgegeben und widmet sich nun dem Schreiben von Drehbüchern.

Ob Lehrer, Rechtsanwalt, Fotograf oder Wissenschaftler, Klempner oder Therapeut: Es spielt keine Rolle, welchem Beruf Sie nachgehen, die Chancen stehen nicht schlecht, dass irgendeine Plattform nur darauf wartet, ihn zu transformieren und dabei neue Möglichkeiten – und in manchen Fällen auch beängstigende neue Herausforderungen – zu schaffen.

Die Plattform-Revolution ist da – und der damit einhergehende Wandel ist von Dauer. Aber was genau ist eine Plattform überhaupt? Was zeichnet sie aus? Und was ist für die erstaunliche Kraft verantwortlich, mit der dieser Wandel stattfindet? Diesen Fragen werden wir in dem noch verbleibenden Teil dieses Kapitels auf den Grund gehen.

Fangen wir mit einer grundlegenden Definition an. Eine Plattform ist ein Geschäftsmodell, das darauf beruht, dass wertschöpfende Interaktionen zwischen externen Anbietern/Erzeugern und Kunden ermöglicht werden. Die Plattform stellt den Teilnehmern eine offene Infrastruktur für diese Interaktionen bereit und legt die Rahmenbedingungen und Regeln dafür fest. Der übergreifende Zweck einer Plattform ist es, das Zusammenkommen der User und den Austausch von Waren, Dienstleistungen und »sozialer Währung« (engl. *social currency*) zu gestatten und dabei für alle Beteiligten die Möglichkeit einer Wertschöpfung zu schaffen.

So betrachtet, scheint die Funktionsweise einer Plattform einigermaßen einfach zu sein. Allerdings liefern die vorhandenen Plattformen, die mit Zeit und Raum überbrückenden digitalen Technologien ausgestattet sind und ausgeklügelte intelligente Software einsetzen, die wiederum Anbieter und Kunden verlässlicher, schneller und einfacher denn je miteinander verbindet, schon heute Ergebnisse, die an ein kleines Wunder grenzen.

Die Plattform-Revolution und die Gestalt des Wandels

Um die durch die explosionsartige Zunahme von Plattformunternehmen ausgelösten mächtigen Kräfte besser verstehen zu können, ist es hilfreich, sich darüber Gedanken zu machen, wie Wertschöpfung und Wertübertragung in den meisten Märkten bislang stattgefunden haben. Das traditionell von den meisten Unternehmen eingesetzte System wird als *Pipeline* bezeichnet. Im Gegensatz zu

einer Plattform findet die Wertschöpfung und Wertübertragung bei einer Pipeline Schritt für Schritt statt, wobei sich der Hersteller am Anfang und der Kunde am Ende befindet. Zunächst entwirft ein Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung. Dann wird das Produkt hergestellt und zum Kauf angeboten oder es wird ein System eingerichtet, das die Dienstleistung bereitstellt. Schließlich erscheint ein Kunde und kauft das Produkt oder die Dienstleistung. Aufgrund der einfachen, eingleisigen Form dieses Ablaufs spricht man hier auch von einer *linearen Wertschöpfungskette*.

In den letzten Jahren sind immer mehr Unternehmen von der Pipeline zur Plattform übergegangen. Bei diesem Übergang wird die einfache Pipeline-Struktur zu einer komplexen Beziehung, in der Anbieter, Kunde und die Plattform selbst in unterschiedlichen Verhältnissen zueinander stehen. Bei Plattformen gibt es verschiedene Usertypen – Anbieter, Kunden, manche nehmen auch beide Rollen ein –, die miteinander in Kontakt treten und mithilfe der von der Plattform bereitgestellten Ressourcen Interaktionen durchführen. Bei diesem Vorgang werden Werte ausgetauscht oder konsumiert und gelegentlich entstehen nebenbei auch weitere davon. Werte bewegen sich nicht nur entlang einer geraden Linie vom Anbieter zum Kunden, sondern können auf vielfältige Weise und an verschiedenen Orten erzeugt, ausgetauscht und konsumiert werden. All dies wird durch die von der Plattform zur Verfügung gestellten Verbindungen möglich.

Jede Plattform funktioniert auf eigene Art und Weise, zieht unterschiedliche Usertypen an und erzeugt verschiedene Arten von Werten, aber allen Plattformen sind dieselben grundlegenden Elemente gemeinsam. So gibt es beispielsweise in der Mobiltelefonbranche gegenwärtig zwei bedeutende Plattformen – Apples iOS und das von Google gesponserte Android. Kunden, die sich für eine dieser Plattformen entscheiden, können Werte konsumieren, die von den Plattformen selbst bereitgestellt werden – beispielsweise die Fähigkeit, mit der im Telefon eingebauten Kamera Fotos aufzunehmen. Sie können aber auch Werte konsumieren, die Entwickler zur Verfügung stellen, die zwecks Erweiterung der Funktionalität Inhalte erstellen – wie etwa den Nutzwert einer App, auf die User mit dem iPhone von Apple zugreifen. Das Ergebnis ist ein Austausch von Werten, der durch die Plattform selbst ermöglicht wird.

Der eigentliche Übergang von der traditionellen linearen Wertschöpfungskette zu der komplizierten Wertematrix einer Plattform mag noch einigermaßen geradlinig erscheinen – die Folgen sind jedoch atemberaubend. Die Ausbreitung des Plattformmodells in einer Branche nach der anderen verursacht eine Reihe von revolutionären Veränderungen in nahezu allen geschäftlichen Belangen. Betrachten wir also einige dieser Veränderungen einmal genauer.

Plattformen sind Pipelines überlegen, weil sie aufgrund der nicht mehr vorhandenen Gatekeeper besser skalieren. Bis vor Kurzem wurden die meisten Pro-

dukte an einem Ende der Pipeline hergestellt und an Kunden am anderen Ende ausgeliefert. Es gibt zwar noch viele Unternehmen, die nach dem Pipeline-Prinzip vorgehen, wenn allerdings ein Plattformunternehmen denselben Markt betritt, hat die Plattform praktisch immer die Nase vorn.

Hinweis

Der Einfachheit halber bezeichnen wir hier sowohl Produkte als auch Dienstleistungen als »Produkte«. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass Produkte physische Objekte sind, die man anfassen kann, während Dienstleistungen keine greifbaren Objekte sind, sondern durch Aktivitäten bereitgestellt werden. Traditionelle Unternehmen stellen sowohl Produkte als auch Dienstleistungen über lineare Wertschöpfungsketten – Pipelines – bereit, daher ist es an dieser Stelle gerechtfertigt, beide in einen Topf zu werfen.

Einer der Gründe dafür ist, dass Pipelines auf ineffiziente Gatekeeper angewiesen sind, um den Transfer von Werten vom Anbieter zum Kunden zu handhaben. Im traditionellen Verlagswesen sucht der Herausgeber unter Tausenden von Angeboten einige wenige Bücher und Autoren heraus und hofft, dass sich die Auswahl als populär erweisen wird. Dabei handelt es sich um einen zeitraubenden, arbeitsintensiven Vorgang, der vornehmlich auf dem richtigen Instinkt und auf Vermutungen beruht. Im Gegensatz dazu ermöglicht es Amazons Kindle-Plattform jedermann, ein Buch zu veröffentlichen. Zudem erhält man unmittelbares Feedback und kann so feststellen, welche Bücher erfolgreich sind und welche nicht. Das Plattformsystem kann außerdem bei Bedarf schneller und effizienter skalieren, weil die traditionellen Gatekeeper – in diesem Fall die Herausgeber – durch die von der gesamten Leserschaft gelieferten Marktsignale ersetzt werden.

Der Wegfall der Gatekeeper bietet den Kunden außerdem eine größere Freiheit bei der Auswahl der Produkte, die ihren Anforderungen entsprechen. Das traditionelle Modell der Hochschulbildung in den USA zwingt Studenten und ihre Eltern dazu, für das Studium nach dem Prinzip one-size-fits-all zu zahlen, was die Kosten für Verwaltung, Lehre, Räumlichkeiten, Forschung und vieles mehr beinhaltet. In ihrer Eigenschaft als Gatekeeper können Universitäten von Familien den Kauf eines solchen Gesamtpakets verlangen, weil es die einzige Möglichkeit ist, den begehrten akademischen Grad zu erhalten. Hätten sie die Wahl, welche Leistungen sie in Anspruch nehmen wollen, wären viele Studenten wahrscheinlich kritischer. Wenn es eine andere Möglichkeit gäbe, an einen von Arbeitgeberseite anerkannten Abschluss zu gelangen, hätten es die Universitäten in den USA wohl zunehmend schwerer, das Gesamtpaket zu verkaufen. Daher überrascht es wenig, dass es zu den primären Zielen von Plattformen wie Coursera (die sich

mit dem Bildungswesen befasst) gehört, alternative Zertifizierungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Beratungsunternehmen und Anwaltskanzleien versuchen ebenfalls, Gesamtpakete zu verkaufen. Unternehmen sind oft durchaus bereit, für die Dienstleistungen von Experten hohe Preise zu zahlen. Um sie in Anspruch nehmen zu können, müssen sie aber auch die Dienste relativ unerfahrener Mitarbeiter zu hohen Preisen miterwerben. Zukünftig werden die fähigsten Anwälte und Berater womöglich eigenständig mit Unternehmen zusammenarbeiten und ihre Geschäfte über eine Plattform abwickeln, die Verwaltungsvorgänge und einfache Büroarbeiten übernimmt, die früher von Beratungsunternehmen oder Anwaltskanzleien erledigt wurden. Plattformen wie *Upwork* bieten schon heute vorausblickenden Angestellten professionelle Dienstleistungen an und beseitigen so den von traditionellen Gatekeepern auferlegten Bündelungseffekt.

Plattformen sind Pipelines überlegen, weil sie neue Quellen der Wertschöpfung und neue Angebote erschließen. Überlegen Sie doch mal, wie die Hotelbranche traditionellerweise funktionierte. Zwecks Vergrößerung mussten Beherbergungsbetriebe wie Hilton oder Marriott neue Räumlichkeiten hinzunehmen, um diese dann mithilfe von ausgeklügelten Reservierungs- und Zahlungssystemen unter dem vorhandenen Markennamen anzubieten. Damit sind ein kontinuierliches Auskundschaften des Immobilienmarkts nach vielversprechenden Grundstücken, Investitionen in bereits vorhandenen Grundbesitz oder der Bau neuer Gebäude verbunden. Zudem ist eine Menge Geld erforderlich, um die Immobilien instand zu halten, zu renovieren, zu erweitern und zu verschönern.

Das aufstrebende Unternehmen Airbnb ist in gewisser Hinsicht in derselben Lage wie Hilton oder Marriott. Ebenso wie die großen Hotelketten setzt es ein ausgeklügeltes Preisfindungs- und Buchungssystem ein, das es den Gästen gestattet, ganz nach Bedarf ein Nachtquartier zu finden, zu reservieren und zu bezahlen. Airbnb wendet allerdings das Plattformmodell auf den Hotelbetrieb an: Das Unternehmen selbst *besitzt überhaupt keine Zimmer*. Stattdessen errichtete es die Plattform, die es nun betreibt, um den einzelnen »Gastgebern« zu ermöglichen, ihre Quartiere den Endkunden direkt anzubieten. Als Gegenleistung erhebt Airbnb eine Transaktionsgebühr von 9 bis 15 Prozent (durchschnittlich 11 Prozent) für jede Vermietung, die über die Plattform zustande kommt.

Aus diesem Grund kann sich Airbnb oder eine konkurrierende Plattform sehr viel schneller vergrößern als eine traditionelle Hotelkette, denn das Wachstum ist nicht mehr dadurch eingeschränkt, dass Kapital eingesetzt und Immobilien verwaltet werden müssen. Eine Hotelkette benötigt vielleicht ein Jahr, um ein Grundstück zu finden und zu kaufen, ein Gebäude zu entwerfen und zu bauen sowie Personal einzustellen und auszubilden. Im Gegensatz dazu kann Airbnb sein »Immobilieninventar« so schnell erweitern, wie es dauert, einen zusätzlichen

Gastgeber mit freien Zimmern zu registrieren. Das hat dazu geführt, dass Airbnb in nur wenigen Jahren einen Umfang und einen Wert erreicht hat, den ein traditioneller Hotelier bestenfalls in einigen Jahrzehnten durch oft risikoreiche Investitionen und harte Arbeit erzielen kann.

In Plattformmärkten ändert sich die Natur des Angebots. Es erschließt vorhandene Kapazitäten und macht sich die Beteiligung der User zunutze, die früher nur eine Quelle der Nachfrage waren. Während die effizientesten traditionellen Betriebe lediglich die gerade benötigten (*Just-in-time*-)Kapazitäten vorhielten, besitzen die Unternehmen, die Plattformen einsetzen, die fraglichen (*Not-even-mine*-)Objekte noch nicht einmal. Wenn Hertz ein Fahrzeug erst genau dann am Flughafen bereitstellen könnte, wenn das Flugzeug gelandet ist, wird das Auto deswegen ja nicht schlechter fahren. Die Firma RelayRides leiht mittlerweile die Fahrzeuge von abreisenden Passagieren aus und vermietet sie an ankommende Reisende weiter – die Leute, die früher für das Parken eines unbenutzten Autos zahlen mussten, erhalten nun Geld dafür, dass sie es anderen überlassen (inklusive Versicherung). Das ist für alle Beteiligten von Vorteil – nur nicht für Hertz und die anderen traditionellen Autovermieter.

Fernsehsender bauen Studios und stellen Mitarbeiter ein, um Filme zu produzieren. YouTube verfolgt dagegen ein anderes Geschäftsmodell, hat mehr Zuschauer als jeder Fernsehsender und bietet Inhalte, die von den eigenen Zuschauern erstellt werden. Wieder ist die Situation für alle Beteiligten von Vorteil – nur nicht für die Fernsehsender und die Filmstudios, die früher einmal fast ein Monopol auf die Produktion von Videos besaßen. Das in Singapur ansässige Unternehmen Viki stellt die Wertschöpfungskette traditioneller Medien vor eine große Herausforderung, indem es aus Asien stammende Filme und Seifenopern von einer offenen Gemeinschaft aus Übersetzern mit Untertiteln versehen lässt. Das Unternehmen lizenziert die fertig untertitelten Videos dann an Distributoren in anderen Ländern.

Plattformen zerstören also die traditionelle Wettbewerbslandschaft, indem sie dem Markt ein zusätzliches Angebot zur Verfügung stellen. Hotels, die ihre Fixkosten decken müssen, sehen sich Wettbewerbern gegenüber, die keine solchen laufenden Kosten zu tragen haben. Die neuen Unternehmen können so arbeiten, weil es ungenutzte Kapazitäten gibt, die dank der dazwischengeschalteten Plattform auf den Markt gebracht werden können.

Diese sogenannte *Sharing-Ökonomie* beruht auf dem Gedanken, dass viele Objekte, wie z.B. Autos, Boote oder auch Rasenmäher, die meiste Zeit gar nicht genutzt werden. Vor dem Aufstieg der Plattformen konnte man Objekte an einen Verwandten, einen guten Freund oder einen Nachbarn ausleihen, aber Fremden etwas zu leihen, war sehr viel schwieriger. Das liegt daran, dass es nicht leicht fällt, darauf zu vertrauen, dass das eigene Zuhause in ordentlichem Zustand hinterlas-

sen wird (Airbnb), dass das Auto unbeschädigt zurückgegeben wird (RelayRides) oder dass der Rasenmäher überhaupt wieder auftaucht (NeighborGoods). Der für die Überprüfung der Kredit- und Vertrauenswürdigkeit erforderliche Aufwand ist ein Beispiel für die hohen Transaktionskosten, die früher den Austausch von Gütern verhinderten. Durch die Bereitstellung von Standardversicherungsverträgen und von sogenannten *Reputationssystemen*, die zu vernünftigem Verhalten ermutigen, senken Plattformen die Transaktionskosten allerdings drastisch und schaffen neue Märkte, wenn neue Anbieter erstmals aktiv werden.

Plattformen sind Pipelines überlegen, weil sie datenbasierte Tools verwenden, um in der Community Feedbackschleifen entstehen zu lassen. Wir haben an anderer Stelle bereits erwähnt, dass die Kindle-Plattform die Rückmeldungen der Leserschaft nutzt, um zu ermitteln, welche Bücher viel gelesen werden und welche nicht. Die verschiedensten Plattformen nutzen ähnliche Feedbackschleifen. Airbnb und YouTube setzen sie beispielsweise ein, um mit traditionellen Hotels bzw. Fernsehsendern zu konkurrieren. Durch das Sammeln von Feedback zu der Qualität der Inhalte (im Fall von YouTube) oder der Reputation von Dienstleistungsanbietern (wie bei Airbnb) werden nachfolgende Interaktionen auf dem Markt immer effizienter. Das Feedback anderer Kunden erleichtert es, Videos oder Mietobjekte zu finden, die wahrscheinlich den eigenen Wünschen entsprechen. Produkte mit sehr starkem negativen Feedback hingegen verschwinden für gewöhnlich in der Versenkung.

Im Gegensatz dazu setzen traditionelle Pipeline-Unternehmen zur Qualitätssicherung sowie zur Gestaltung der Interaktionen am Markt Kontrollmechanismen ein – Redakteure, Manager oder Supervisor –, die jedoch kostspielig und schlecht skalierbar sind.

Der Erfolg von Wikipedia zeigt, dass Plattformen das Feedback der Community dazu nutzen können, die traditionelle Lieferkette zu ersetzen. Nachschlagewerke wie die altehrwürdige *Encyclopaedia Britannica* wurden ursprünglich in einem kostspieligen, komplexen, schwer handhabbaren Prozess durch eine zentralisierte Lieferkette von Experten, Autoren und Redakteuren erstellt. Durch den Einsatz des Plattformmodells ist es Wikipedia jedoch mithilfe einer Community externer Beitragender, die Inhalte liefern und kontrollieren, gelungen, eine der *Britannica* in Qualität und Umfang durchaus vergleichbare Wissensquelle aufzubauen.

Plattformen stellen Unternehmen auf den Kopf. Da der größte Teil der Wertschöpfung einer Plattform durch die User Community erbracht wird, muss die Plattform ihren Fokus von internen auf externe Aktivitäten verlagern. Dabei wird das Unternehmen regelrecht »umgekrempelt« – es wird sozusagen von innen nach außen gekehrt. Aufgaben des Marketings, der IT, des operativen Geschäftsbereichs und der strategischen Planung konzentrieren sich zunehmend auf User, Ressour-

cen und Funktionalitäten, die sich *außerhalb* des Unternehmens befinden, und ergänzen oder ersetzen die in einem traditionellen Unternehmen vorhandenen.

Die zur Beschreibung dieses Umkehrprozesses verwendete Sprache unterscheidet sich von Aufgabe zu Aufgabe. So hat Rob Cain, CIO von Coca-Cola, festgestellt, dass sich beispielsweise im Marketing die entscheidenden Begriffe zur Definition von Message-Delivery-Systemen wie folgt verändert haben: Aus *Broadcast* wurde zunächst *Segmentierung*, dann *Viralität* und *sozialer Einfluss*, aus *Push* wurde *Pull* und aus *ausgehend* wurde *eingehend*. All diese modifizierten Begrifflichkeiten spiegeln wider, dass Marketingbotschaften, die früher von Unternehmensangestellten und Agenturen verbreitet wurden, nun von den Kunden selbst weitergegeben werden – ein Hinweis auf die umgekehrte Art der Kommunikation in einer von Plattformen beherrschten Welt.²

Auf ähnliche Weise haben sich IT-Systeme von Warenwirtschaftssystemen (*Enterprise Resource Planning, ERP*) im Innendienst zu CRM-Systemen (*Customer Relationship Management System*) im Kundenbereich weiterentwickelt, und in jüngster Zeit werden jenseits des Büros Experimente mit sozialen Medien und Big Data durchgeführt – eine weitere Verschiebung des Fokus von innen nach außen. Die Finanzwirtschaft verschiebt ihren Fokus vom Shareholder Value und Discounted Cashflow unternehmenseigener Anlagegegenstände auf den Stakeholder Value und Interaktionen, die außerhalb des Unternehmens stattfinden.

Ebenso konzentriert sich die Unternehmensleitung weniger auf die Optimierung des Unternehmensinventars und der Lieferkettensysteme als auf externe Anlagegegenstände, die nicht unter der direkten Kontrolle des Unternehmens stehen. Tom Goodwin, als Vizepräsident von Havas Media für die Unternehmensstrategie zuständig, beschreibt diesen Wandel kurz und bündig: »Uber, das größte Taxiunternehmen der Welt, besitzt keine Fahrzeuge. Facebook, der weltweit populärste Medieninhaber, erstellt keine Inhalte. Alibaba, der wertvollste Einzelhändler, besitzt keinen Warenbestand. Und Airbnb, der größte Beherbergungsbetrieb, besitzt keine Immobilien.«³ Die Community stellt diese Ressourcen zur Verfügung.

Die Strategie hat sich von der Steuerung bestimmter interner Ressourcen und dem Errichten von Wettbewerbsbarrieren zur Orchestrierung externer Ressourcen und der Förderung lebhafter Communitys gewandelt. Zudem sind Innovationen nicht mehr die Domäne von unternehmensinternen Experten sowie Forschungs- und Entwicklungslaboratorien, sondern werden durch Crowdsourcing und Ideenbeiträge unabhängiger Teilnehmer der Plattform geliefert.

Externe Ressourcen ersetzen die internen Ressourcen jedoch nicht vollständig – meistens dienen sie als Ergänzung. Plattformunternehmen legen größeren Wert auf die Lenkung des Ökosystems als auf die Produktoptimierung, und es ist ihnen

wichtiger, externe Partner zu überzeugen, als Kontrolle über interne Mitarbeiter auszuüben.

Die Plattform-Revolution: Wie werden Sie reagieren?

In diesem Buch werden Sie sehen, dass der Aufstieg der Plattformen einen Wandel in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft und der gesamten Gesellschaft vorantreibt – vom Bildungswesen über Medien und Berufsleben bis hin zu Gesundheitswesen, Energiewirtschaft und Regierung. In Tabelle 1.1 finden Sie eine (natürlich unvollständige) Liste einiger Schauplätze von Plattformaktivitäten sowie verschiedene Beispiele für Plattformunternehmen, die in diesen Branchen tätig sind. Beachten Sie, dass sich Plattformen kontinuierlich fortentwickeln und täglich weitere Unternehmen auf den Plan treten. Viele der aufgeführten Plattformbetreiber dürften Ihnen bekannt sein, manche aber auch nicht. Über die hinter einigen dieser Unternehmen stehenden Geschichten werden wir in diesem Buch noch berichten. An dieser Stelle ist es nicht unser Ziel, eine umfassende oder systematische Auflistung zu liefern, sondern einfach nur einen kurzen Überblick zu geben, der hoffentlich die zunehmende Reichweite und Bedeutung von Plattformunternehmen auf globaler Ebene vermittelt.

Tabelle 1.1 zeigt auch die bemerkenswerte Vielfalt von Plattformunternehmen. Auf den ersten Blick haben Firmen wie Twitter und General Electric, Xbox und TripAdvisor oder Instagram und John Deere scheinbar kaum etwas gemeinsam. Allerdings verfahren alle Unternehmen nach den grundlegenden Prinzipien einer Plattform: Sie sind alle dazu da, Anbieter und Kunden zusammenzubringen und die Interaktion miteinander zu ermöglichen. Die Art der ausgetauschten Konsumgüter spielt dabei keine Rolle.

Durch den Aufstieg von Plattformen befinden sich fast alle traditionellen Managementverfahren in einem Zustand des Aufruhrs – das betrifft die Unternehmensstrategie, den Geschäftsbetrieb, das Marketing, die Produktion, die Forschung und Entwicklung sowie das Personalwesen. Wir befinden uns gegenwärtig in einer instabilen Zeitphase, die Auswirkungen auf sämtliche Unternehmen und jede einzelne Führungskraft hat. Der Hauptgrund dafür ist das Aufkommen von Plattformen.

Konsequenterweise sind Fachkenntnisse über Plattformen zu einem wesentlichen Merkmal der Unternehmensführung geworden. Dennoch haben die meisten Leute – inklusive vieler Führungskräfte – noch immer Schwierigkeiten, mit dem Aufstieg von Plattformen zurechtzukommen.

In den nachfolgenden Kapiteln werden wir einen umfassenden Leitfaden für das Geschäftsmodell der Plattformen und deren zunehmenden Einfluss auf prak-

tisch alle Wirtschaftsbereiche vorlegen. Unsere Erkenntnisse beruhen sowohl auf ausführlichen Untersuchungen als auch auf den Erfahrungen, die wir als Berater während unserer Zusammenarbeit mit großen und kleinen Plattformunternehmen aus einem breiten Spektrum von Industriezweigen und mit gemeinnützigen Organisationen rund um den Globus gesammelt haben.

Branche	Beispiele
Agrarwirtschaft	John Deere, Intuit Fasal
Kommunikation und Netzwerke	LinkedIn, Facebook, Twitter, Tinder, Instagram, Snapchat, WeChat
Konsumgüter	Philips, McCormick Foods FlavorPrint
Bildungswesen	Udemy, Skillshare, Coursera, edX, Duolingo
Energie und Schwerindustrie	Nest, Tesla Powerwall, General Electric, EnerNOC
Finanzen	Bitcoin, Lending Club, Kickstarter
Gesundheitswesen	Cohealo, SimplyInsured, Kaiser Permanente
Computerspiele	Xbox, Nintendo, PlayStation
Arbeits- und Fachdienstleistungen	Upwork, Fiverr, 99designs, Sittercity, LegalZoom
Lokale Dienstleistungen	Yelp, Foursquare, Groupon, Angie's List
Logistik und Transportwesen	Munchery, Foodpanda, Haier Group
Medien	Medium, Viki, YouTube, Wikipedia, Huffington Post, Kindle Publishing
Betriebssysteme	iOS, Android, macOS, Microsoft Windows
Einzelhandel	Amazon, Alibaba, Walgreens, Burberry, Shopkick
Personenbeförderung	Uber, Waze, BlaBlaCar, GrabTaxi, Ola Cabs
Reisen	Airbnb, TripAdvisor

Tabelle 1.1: Einige der Branchen, in denen derzeit durch Plattformen ein Wandel vor sich geht, sowie diverse Beispiele für Unternehmen, die auf diesen Gebieten tätig sind

Sie werden im Detail erfahren, wie Plattformen funktionieren, welche unterschiedlichen Strukturen sie voraussetzen, und Sie werden die zahlreichen Möglichkeiten der Wertschöpfung kennenlernen. Außerdem kommt auch die nahezu unbegrenzte Bandbreite der verschiedenen Zielgruppen bzw. Usertypen dieser

Plattformen zur Sprache. Wenn Sie vorhaben, eine eigene Plattform zu betreiben (oder ein bereits vorhandenes Unternehmen um die Vorteile einer Plattform erweitern möchten), wird Ihnen dieses Buch als Anleitung dienen, um die Herausforderungen hinsichtlich der gesamten Entwicklung einer erfolgreichen Plattform zu bewältigen insbesondere in Bezug auf Design, Launch, Management, Governance und Wachstum. Und wenn Sie nicht an der Entwicklung einer eigenen Plattform interessiert sind, dann erfahren Sie, welche Auswirkungen der zunehmende Einfluss von Plattformen auf Sie als Unternehmer, als Berufstätiger, als Konsument und als Staatsbürger hat – und wie Sie zufrieden (und gewinnbringend) an einer Wirtschaft teilhaben können, die zunehmend von Plattformen aller Art dominiert wird.

Welche Rolle Sie in der heutigen, sich so schnell wandelnden Wirtschaft auch einnehmen mögen: Jetzt ist der richtige Zeitpunkt gekommen, um die Prinzipien in der Welt der Plattformen zu beherrschen. Lesen Sie weiter und wir werden Ihnen dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen.

Zusammenfassung

- ❑ Der übergreifende Zweck einer Plattform ist es, das Zusammenkommen der User und den Austausch von Waren, Dienstleistungen und »sozialer Währung« zu gewährleisten und dabei für alle Beteiligten die Möglichkeit einer *Wertschöpfung* zu schaffen.
- ❑ Da die Wertschöpfung bei Plattformunternehmen anhand von Ressourcen erfolgt, die sie nicht besitzen oder die nicht unter ihrer Kontrolle stehen, können sie sehr viel schneller wachsen als traditionelle Unternehmen.
- ❑ Die Wertschöpfung von Plattformen wird in weiten Teilen durch die User Communitys erbracht, von denen sie genutzt werden.
- ❑ Plattformen krepeln Unternehmen um, lassen dabei die Grenzen zwischen Geschäftsbereichen verschwimmen und verlagern den traditionell nach innen gerichteten Fokus auf einen nach außen gerichteten Fokus.
- ❑ Der Aufstieg von Plattformen hat bereits in einer Vielzahl bedeutender Branchen für einen tiefgreifenden Wandel gesorgt – und ebenso bedeutsame weitere Umbrüche stehen noch bevor.

NETZWERKEFFEKTE

Die Power der Plattform

Während einiger Wochen im Juni 2014 fand zwischen einem an der New York University (NYU) tätigen Professor für Corporate Finance und einem angesehenen Risikokapitalgeber im Silicon Valley eine hitzige öffentliche Debatte über ein scheinbar obskures Thema statt.

Den Stein des Anstoßes lieferte Aswath Damodaran, Lehrstuhlinhaber an der NYU, Autor von Lehrbüchern über Corporate Finance und Unternehmensbewertung sowie Preisträger des prestigeträchtigen Herbert-Simon-Awards von 2013, mit der Veröffentlichung eines Artikels, der eine Bewertung des Plattformunternehmens Uber zum Gegenstand hatte, dessen Smartphone-App Fahrgäste und Mietwagenfahrer zusammenbringt. Kurz zuvor hatten Investoren 1,2 Milliarden Dollar zur Finanzierung von Uber hingeblickert und dafür entsprechende Anteile an dem Unternehmen erhalten, das demzufolge einen Gesamtwert von rund 17 Milliarden Dollar hatte. Damodaran bezeichnet das als eine »irrsinnig hohe Summe für ein junges Unternehmen mit nur ein paar hundert Millionen Dollar Umsatz.«¹ Er ließ damit durchblicken, dass die Vorstellung, dass Uber so viel Wert sein sollte – oder sogar noch mehr, wie manche Leute behaupteten –, ein weiteres Zeichen für die im Silicon Valley vorherrschende Selbstüberschätzung sei.

Damodarans Urteil beruhte auf den klassischen Instrumenten der Finanzwirtschaft. Er schätzte die Größe des globalen Taximarktes, Ubers voraussichtlichen Marktanteil und die vermutlich zu erzielenden Einnahmen. Darauf wendete er dann risikobereinigte Cashflows an und gelangte so zu einer Unternehmensbewertung in Höhe von 5,9 Milliarden Dollar. Ganz und gar unverblümt und vorbehaltlos veröffentlichte er sogar seine Tabellenkalkulationsdatei online, damit Interessierte seine Schätzungen nachvollziehen und überprüfen konnten.

Bill Gurley, Teilhaber von Benchmark Capital und einer der Silicon-Valley-Investoren von Uber, nahm die Herausforderung an. Als Risikokapitalgeber, der dafür bekannt ist, kompetenthaft aufgestiegene Technologieunternehmen wie OpenTable, Zillow und eBay mit entdeckt zu haben, hielt Gurley dagegen, dass die 17 Milliarden Dollar wahrscheinlich vielmehr eine *Unterbewertung* seien und dass Damodarans Zahlen um einen Faktor von 25 zu niedrig liegen könnten.² Gurley stellte Damodarans Schätzungen sowohl der Gesamtgröße des Marktes als auch des potenziellen Marktanteils infrage. Seine eigenen Berechnungen beruhten demgegenüber auf der Analyse von Netzwerkeffekten des Ökonomen W. Brian Arthur.³

Uber bietet im typischen Plattformstil einen Dienst, über den die Beteiligten zueinander finden können. Wenn sich Fahrer anmelden und die Dichte der Abdeckung in einer Stadt zunimmt, setzen einige erstaunliche dynamische Prozesse ein: Die Fahrer erzählen ihren Bekannten von dem Dienst und manche davon werden in ihrer Freizeit sogar selbst zu Fahrern. Die Leerlaufzeiten der Fahrer und die Wartezeiten der Passagiere sinken. Und weniger Leerlaufzeiten bedeuten für einen Fahrer, dass er in derselben Zeit genauso viel Geld verdienen kann, selbst wenn die Fahrpreise niedriger sind, weil er während seiner Arbeitszeit mehr Passagiere befördert. Geringere Leerlaufzeiten bedeuten auch, dass Uber die Preise senken kann und damit die Nachfrage weiter stimuliert, wodurch eine Aufwärtsdynamik entsteht, die die Dichte der Abdeckung weiter erhöht.

Gurley übernahm in seinem Artikel ein Diagramm von einem anderen Investor, das zeigt, wie diese Aufwärtsdynamik funktioniert – auf eine Serviette gezeichnet von David Sacks, Mitbegründer von Yammer und PayPal-Veteran (siehe Abbildung 2.1).

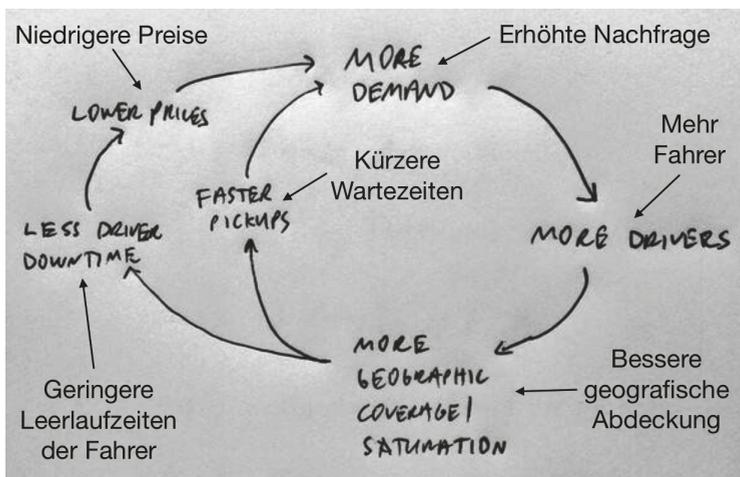


Abb. 2.1: David Sacks Zeichnung von Uber's Aufwärtsdynamik auf einer Serviette (Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Autors)