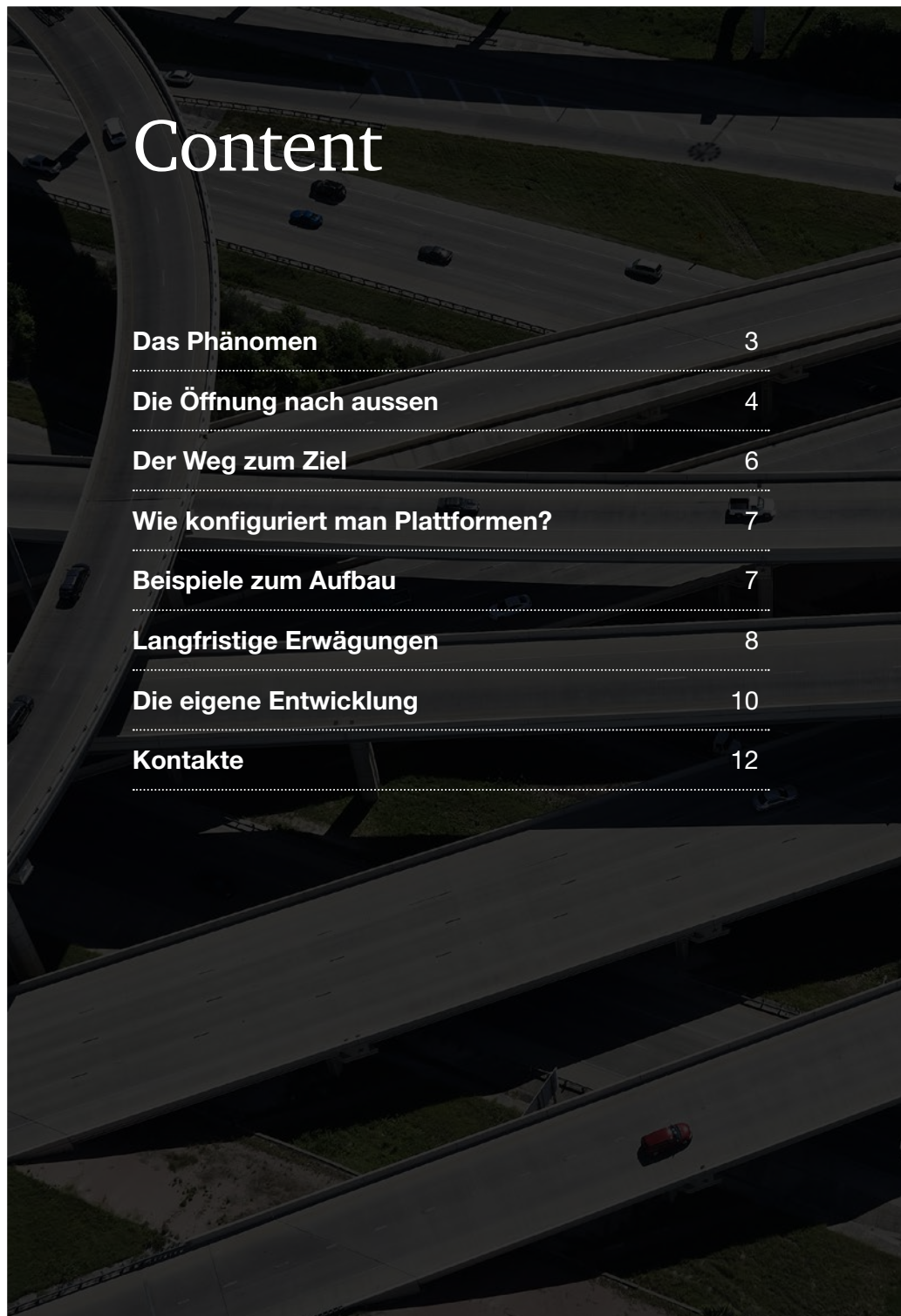
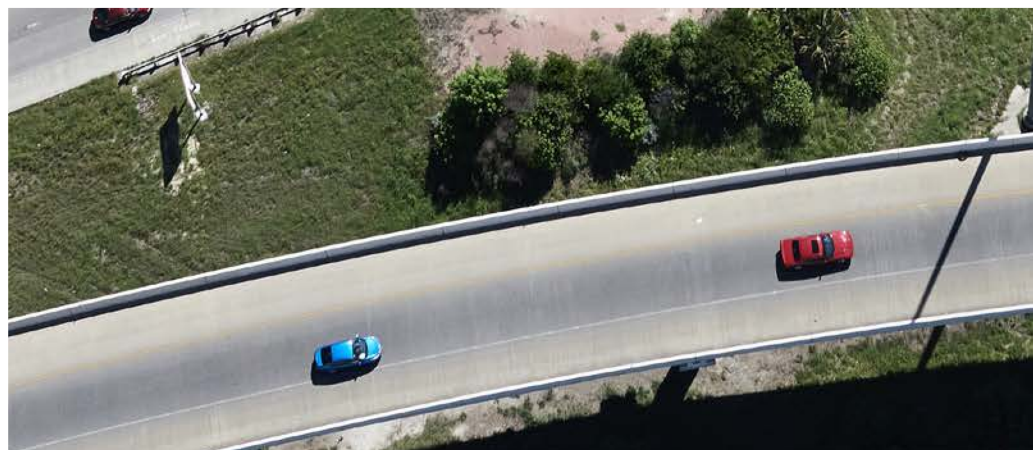
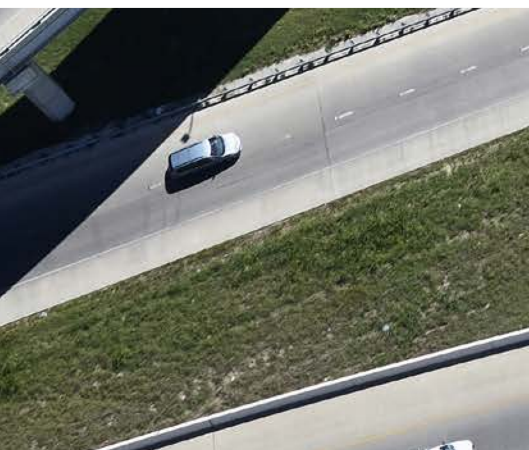


Plattform Economy – oder: der Weg dorthin



Content

Das Phänomen	3
Die Öffnung nach aussen	4
Der Weg zum Ziel	6
Wie konfiguriert man Plattformen?	7
Beispiele zum Aufbau	7
Langfristige Erwägungen	8
Die eigene Entwicklung	10
Kontakte	12





Das Phänomen

Die Plattform schreibt Erfolgsgeschichte. Der Begriff taucht auf, als unterschiedliche Automarken beschliessen, die gleichen Bauteile wie Chassis und Antrieb als modulare Standardkomponenten zu verwenden. Aber das Plattformschema ist längstens auch in der digitalen Welt angekommen: Die Komponenten sind nicht mehr physisch, sondern code-basiert und setzen auf Standards auf, die es anderen ermöglichen, sie einzubauen. Das Wachstum von Uber, Airbnb und Co. gilt als rasant, der Erfolg scheint dem Prinzip «the winner takes it all» zu folgen. Dabei ist die Plattform nicht der ultimative Service-Anbieter, sondern stellt lediglich die Funktion bereit, die die beiden Parteien vereint. Einheitliche (technische oder soziale) Schnittstellen sorgen dafür, dass ganz unterschiedliche Parteien die Services aufgreifen und verwenden. Warum Plattformen so viel Macht haben? Sie wachsen mit externen Ressourcen, statt nur auf eigene zu setzen – und nutzen dafür Standards, die sich durchsetzen. Ein genauerer Blick auf die Plattform, die Terminologie und einige Beispiele trägt dazu bei, diese Beobachtungen genauer zu illustrieren.

Die Öffnung nach aussen

Erinnern Sie sich an die Utopie der arbeitnehmerlosen Gesellschaft, die nur noch selbstständige Unternehmer kennt? – In Teilen der Plattform-Ökonomie findet sie bereits statt. Die Skaleneffekte entstehen durch die Öffnung, die andere am Plattformkern, wie beispielsweise der digitalen Dienstleistung, mitarbeiten lässt. Die Softwareindustrie baut schon seit Jahrzehnten auf Offenheit. Open Maps, wo Kartenmaterial kostenfrei zur Verfügung gestellt wird, oder Open Source Software, wo der Quellcode jedem – natürlich unter bestimmten Lizenzbedingungen – zugänglich gemacht wird. Plattformen nutzen eigentlich die Grundzüge der Open-Source-Bewegung: Monetäre Verdienste stehen nicht sofort im Vordergrund, sondern Innovation und Zusammenarbeit. Ein Plattform-Eigentümer setzt auf die Verbreitung von Standards und gewinnt die Gunst von Nutzern, indem

er ihnen unmittelbaren Nutzen zur Verfügung stellt. Im Unterschied zu Open Source verlangt die Plattform aber, dass die neue Funktion sich mit ihren bestehenden verbindet: Drittparty-Nutzer wie zum Beispiel eigenständige Firmen, die von der Plattform profitieren wollen, müssen Endkunden bedienen, um die volle Wertschöpfung zu erreichen, die der Plattform-Eigentümer für sie vorsieht. Dafür haben Plattformen eine Kopplungsebene – beispielsweise über APIs, wie bei Google Maps. Dort werden ausgewählte Ressourcen zur Verfügung gestellt, die Dritte benötigen, um sich zu beteiligen und mitzuwirken. Das ist aber längst nicht der einzige Weg. Eine Applikation wie UBER bedient beide, Chauffeur und Kunde – was Kopplungsebene ist, hängt also sehr davon ab, welche Dienstleistung und welchen Markt man wählt.

Begriff	Definition
Governance	Steuerungsmechanismen, um die Berechtigungen und Möglichkeiten einzelner Teilnehmer festzulegen – ist begründet auf der Modularität (siehe unten).
Offenheit	Konfiguration von Zugriffen, um Drittparteien Zugang zu Ressourcen (Softwarecode, Daten...) zu geben, und die Bedingungen, unter denen Zugriff gewährt wird.
Marktplatz	Einfachstes Plattformmodell, bei dem ein von der Plattform unabhängiger Anbieter Waren für Käufer anbietet und der Käufer sie abrufen und erwerben kann.
Drittparteien (Komplementäre)	Vertriebspartner oder externe Parteien, die aufbauend auf der Plattform Lösungen für ihre eigenen Zielgruppen erarbeiten – darum komplementär zur Plattform selbst, weil sie den Fokus auf Zielgruppen ergänzen, die die Plattform ggf. gar nicht kennt.
Kopplungsebene	Zugriff auf Plattform – technische, soziale oder regulatorische Rahmenbedingungen, die der Plattform-Eigentümer anderen, vor allem aber Drittparteien wie Komplementären zur Verfügung stellt. Eine API ist das bekannteste technische Beispiel – aber längst nicht die einzige Ebene.
Infrastruktur	Grundlage der Plattform – zum Beispiel eine Datenbank mit Inhalten. Basierend darauf wird die Funktion der Plattform, deren Modularität, Governance und Offenheit bestimmt.
Modularität	Aufbau der Plattform aus möglichst unabhängigen, leicht separierbaren Einheiten, Gegenteil zu monolithisch.



Der Weg zum Ziel

Die datengetriebene Innovation ist eigentlich wie eine «Umkehrung der Firma», so beschreiben es van Alstynne und Parker in ihrem Artikel in der Harvard Business Review: Entwickler, die keine Angestellten der Plattformfirma sind, bedienen Kunden, die die Plattformfirma noch gar nicht kennt. Die Ressourcen liegen ausserhalb des Unternehmens, das die Plattform betreibt, und auch die Governance wird in Teilen externalisiert. Sind denn Offenheit und die Erstellung einer Plattform mit APIs gar Garanten für Erfolg? Das greift zu kurz: Leider sieht es so aus, als hätten

einige Unternehmen die Spielarten der Plattform, die Idee der unterschiedlichen Kopplungsebenen und die Nutzergruppe, die sie ansprechen wollen, noch nicht genau genug definiert. Deshalb wird mehr über «die» Plattform gesprochen, als dass man definiert, was für eine Art von Plattform man denn erstrebenswert fände, und welches Modell überhaupt in Frage kommt. Ein Beispiel unten soll einen essenziellen Diskussionspunkt darstellen. Hier geht es um eine einfache Plattform zum Informationsaustausch:

Beispiel einer Wissensplattform

Dimensionen	Ziel des Eigentümers	Wertbeitrag der Plattform	Zweiseitigkeit – Rolle der Drittpartei	Erfolgsbedingungen
Kostenfreie Basis - Kuration	Explorativ: Steigerung der Attraktivität für Nutzer durch die Integration neuen Wissens, kosteneffiziente Einspeisung durch hohe Automatisierung	Sammlung von aktuellsten Erkenntnissen, die durch Expertennutzer zusammengetragen werden und mehr Kunden für länger an die Plattform binden	Grosse Community als Crowd Source, unterstützt Sammlung und Validierung der Daten, die aus anerkannten Quellen vorkuratiert werden und durch Nutzer ergänzt werden können – als Gegenleistung für Beitrag erhält ein Nutzer gratis Zugriff auf Basisdaten in der Plattform	Kunden: Grosse Community, damit Beiträge bzw. Nutzungsbewertung aktuell bleiben. Hohe Qualität der Beiträge Betreiber der Plattform: Hohe Automatisierung von Standard Operations, um die Kosten in Schach zu halten
Zusätzliche Leistungen als Geldquelle	Exploitativ: Maximale Ausnutzung bestehender Ressourcen, Investitionen in eigene Services, die durch ständig optimiertes Angebot neue Käufer anziehen	Exklusivität für Statistiken der aggregierten, bearbeiteten Marktdaten gegen Gebühr	Kleinere Community als Abnehmer-Club, bezahlter Zugriff auf aktuelle, annotierte Daten und hochwertige Grafiken, die vom Eigentümer nach Verarbeitung (erneute Validierung, statistische Auswertung) zur Verfügung gestellt werden z.B. als API und als Suchmaschinenanwendung	Abnehmer von z.B. Lizenzen, als kontinuierliche Geldquelle für Kuration des Angebots Betreiber der Plattform: Endkundengerechte Zusatzleistungen, Kompatibilität und strategische Erweiterung
Kerngeschäft	Auftreten als Community für Fachgebiet x, um aktuelle, qualitativ hochwertige Daten mit freiwilligen Experten der Fachgruppe zu kuratieren, auffindbar und über Web Interfaces nutzbar zu machen			Schnelligkeit, Effizienz der Abwicklung, um Ressourcen für Veränderung und Wachstum zu haben

Wie konfiguriert man Plattformen?

Zunächst einmal muss man sich sicher sein, dass man über eine Plattform spricht: Eine Plattform schafft Abhängigkeit auf Basis der Wertschöpfung. Diese ist klar von einer reinen Lieferkette oder Infrastruktur zu unterscheiden. Das kann man prüfen, indem man sich fragt, was passiert, wenn eine Seite der Plattform wegfällt: Besteht wirklich eine gegenseitige Abhängigkeit für die Erstellung von Produkten? Was viele Unternehmen, die eine Plattform errichten wollen, ignorieren: Abhängigkeit ist immer zweiseitig. Sie müssen auch interessante Inhalte bieten – und dazu gehört vielleicht auch, dass das Unternehmen etwas abgibt, z.B. einen Markt nicht selbst bearbeitet. Unternehmen, die eine Plattform schaffen, müssen – am besten nicht nur für, sondern mit – ihren Zielgruppen

klare Vorgaben ausarbeiten, was für beide Sinn macht und (ökonomischen) Wert stiftet. Eine Bank würde sich genau überlegen, was ihr Kerngeschäft ist und was sie Drittparteien vorbehalten will. Das hiesse beispielsweise, dass die Bank Anreize für Zahlungstransaktionen von Konsumenten bietet, die über einen Partner wie Google abgewickelt werden. Um eine wirkliche Plattform zu betreiben, muss sie Fremden eine Rolle im Partnerschaftsverhältnis einräumen. Das fällt Banken schwer, die gewohnt sind, alles im Alleingang und aus eigener Kraft zu erledigen. Neugründer haben es da noch einfacher, da sie ihr Wirkungsfeld von Grund auf neu definieren können. Anbei zwei Beispiele aus der Industrie, die dies gemeistert haben:

Beispiele zum Aufbau

Interhyp: Der Finanzdienstleister bietet seit den späten 1990ern einen Hypothekenvergleich – die Firma agiert als Partner von Banken für Finanzierung gegen eine Vermittlungsgebühr. Interhyp hat als Startup begonnen, eine Software für den Vergleich von Baufinanzierungen zu entwickeln. Bei der Akquisition durch ING wurde aber das frühere Venture nicht integriert, sondern eigenständig für sich belassen: Bis heute bestehen zahlreiche Partnerschaften mit unterschiedlichen Banken, die Baufinanzierungen anbieten, während das Unternehmen sich ganz auf die Kunden konzentriert. Nach Abschluss eines Geschäfts wird von den vermittelten Baufinanzierern eine Provision entrichtet. Hier hat die Bank einen neuen Vertriebskanal hinzugewonnen – aber dafür zunächst Exklusivität aufgegeben und Anreize für Zusammenarbeit geschaffen. Eine Plattformfirma muss einen Teil ihres eigenen Geschäfts aufgeben, um neue Bereiche hinzuzugewinnen, die sie aktuell noch nicht bedienen kann.

Neon: Die Online-Bank in der Schweiz – Neon ist eine digitale Bank, die Kontoeröffnungsprozesse verkürzt. Investmentprodukte werden über Bankpartner verkauft, die über die App neue Kundengruppen erreichen können. Die Produkte der Bank sind eigentlich sehr klar – Online-Kontoeröffnungsprozess, Freischaltung und Zahlungslösungen für den Kunden über unterschiedliche Zahlungskonzepte und -partner. Das Startup ist den anderen «cashless»-Bankenmodellen wie Zak der Bank Cler sehr ähnlich, unterscheidet sich aber in den Inklusivleistungen, die mehr Bargeldbezug im Ausland vorsehen. Zak der Bank Cler wiederum bietet dem Kunden grosse Kompatibilität, unter anderem mit Samsung Pay, Apple Pay und anderen digitalen Zahlungsmitteln.

Langfristige Erwägungen

Es ist trotz klarem Wertversprechen nicht einfach, sich erfolgreich zu positionieren. Kunden sind extrem kritisch und übertragen die «User Experience» von ihren existierenden Kundenapplikationen direkt auf andere Anwendungen – und das setzt teilweise sehr hohe Erwartungs- und Eintrittsbarrieren. Ausserdem sind die Merkmale von Plattformen gleichzeitig deren Herausforderungen. Die Beispiele zeigen, dass schnell mehrere strategische Überlegungen zu treffen und auch wiederholt umzusetzen bzw. anzupassen sind:

- **Zweiseitigkeit** bedeutet, dass beide Parteien erforderlich sind: die Usergemeinschaft und die Anbieterseite. Insbesondere wenn eine Firma keine eigenen Produkte anbietet, ist diese Vermittlerrolle entscheidend für alle angebotenen Services: Man muss es Nutzern so einfach und schnell wie möglich machen, aber auch mehr konfigurieren als nur die eigene Plattform: Es muss eine fließende «Reise» über alle Schnittstellen werden, und das ist schwierig. Denn die Kontrolle ist externalisiert und liegt nicht mehr nur bei der Plattform selbst.
- Und das bringt uns zum **Anreizsystem für Drittpartei** – wie arbeite ich mit diesen Drittparteien, welche Art von Lizenz erteile ich und bin ich bereit, mich zu ändern und Risiken einzugehen? Eine Bank, die

ihren Akquisitions- und Onboarding-Prozess von Neukunden über ein digitales, externes Interface umsetzen lässt, scheint in erster Linie innovativ. Sie muss aber auch den Nutzen der Drittpartei verdeutlichen – und sich absichern, was sie im Gegenzug von der Partnerschaft erwarten kann. Vorab sei gesagt: Exklusivität bei einem solchen Modell ist für die App-Firma unattraktiv. Die Bank muss andererseits auch zulassen, dass man ihr hinter der App vielleicht angestaubtes, unverändertes Produktportfolio hinterfragt – die Kundenbindung erfolgt primär ja nicht aufgrund einer schönen Schnittstelle, sondern der Finanzdienstleistung.

- Damit wird klar: Insgesamt ist die strategische Entscheidung, was anderen Parteien geöffnet wird, schwer zu fällen. Denn **Wettbewerbsfähigkeit und Offenheit** für Innovation sind nicht einfach abzugrenzen – was behalte ich als Kerngeschäft und was gebe ich für Drittparteien frei – bzw. was können andere besser? Zurück zum Beispiel Baufinanzierungsvergleich Interhyp – das Unternehmen ist keine Bank, kann aber Vergleich und Beratung aus Kundenperspektive sehr gut abdecken. Es ist natürlich eine Vertrauensfrage, wer diese Reise als strategischer Partner langfristig begleitet.



Die eigene Entwicklung

...ist in einem bestehenden Unternehmen nur durch Offenheit, Modularität und eine radikale Veränderung der Kultur möglich. Die meisten Unternehmen haben lange und langfristig in proprietäre Anlagen, Mitarbeiter und Produkte investiert – und Unternehmen einer gewissen Grösse stellen sich nur langsam um. Das Wertversprechen Ökosystem und Offenheit bedeutet auch: Die IT modular gestalten, die eigenen Investments anpassen, die externe Anpassungsfähigkeit maximieren und die Fähigkeiten und Marktkenntnisse Dritter nutzen. Denn die Branchenfremden, die Technologie geschickt und strategisch einsetzen, übertrumpfen vielleicht nicht sofort, aber existierende Marktmächte verschieben sich nach und nach. Wer bei Clayton Christensen nachliest, weiss, dass ein Nischen-Player, der sein Geschäft langsam ausweitet, sehr schnell unterschätzt wird.

Ein Unternehmer oder eine Unternehmerin sollte sich von Beginn an kritische Fragen stellen, um herauszufinden, ob und inwiefern ein Plattform-Modell in Frage kommt:

- Inwiefern ist mein Unternehmen bereit, ein Geschäftsfeld durch einen Partner abdecken zu lassen, der nicht exklusiv meine Produkte vertritt?
- Wo besteht das Potenzial gemeinsamer Wertschöpfung für eine langfristige Zusammenarbeit, und welches Argument würde einen Partner überzeugen? Wie viel Freiheit will und kann unser Unternehmen dabei einräumen?
- Welche funktionale Expertise verkörpert mein Team bzw. mein Unternehmen, mit der es in einem Partnernetzwerk eigenständig agieren kann? Wie positioniere ich meinen Brand dabei, und wo soll dieser ggf. im Hintergrund bleiben?
- Wie schaffe ich es, die richtigen Messgrößen für den Erfolg zu definieren, was sollte ich von meinem Partner erwarten und welche formalen Vereinbarungen muss ich für Risiko- und Erfolgsfälle treffen?
- Was muss meine Organisation dafür tun, damit das Projekt ein Erfolg wird, und was wäre ein realistischer Zeitplan, bis diese Partnerschaft operativ, personell und organisatorisch stabil sein kann?

Kontaktieren Sie uns gerne, um diese Fragen gemeinsam zu diskutieren.



Kontakte



Marcel Tschanz
PwC, Partner
Head Wealth Management Consulting

Office: +41 58 792 20 87
Mobile: +41 79 540 60 80
marcel.tschanz@ch.pwc.com



Dr. Guenther Dobrauz
PwC, Partner
Leader PwC Legal Switzerland

Office: +41 58 792 14 97
Mobile: +41 79 894 58 73
guenther.dobrauz@ch.pwc.com



Christoph Fraune
PwC, Director
Lead productivity

Office: +41 58 792 19 95
Mobile: +41 79 238 64 74
christoph.fraune@ch.pwc.com



Anna Penninger
PwC, Manager
Digital & AI

Office: +41 58 792 12 54
Mobile: +41 79 375 63 87
anna.penninger@ch.pwc.com

PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, +41 58 792 44 00