

Strategy to harvest

Ein End-to-End Ansatz für die erfolgreiche Umsetzung von plattformbasierten Geschäftsmodellen

Vermeintlich etablierte Marktstrukturen befinden sich heute in einem radikalen Umbruch. Der Aufbau und die erfolgreiche Erschließung plattformbasierter Geschäftsmodelle und Ökosysteme werden in fast allen Branchen für viele etablierte Unternehmen zur existenziellen Aufgabe. In diesem Beitrag beleuchten wir die wesentlichen Fragestellungen und Erfolgsfaktoren, die in einem durchgängigen Prozess – von der Strategie kommend bis zur erfolgreichen Skalierung im Markt – aus Sicht des Innovationsmanagements und Controlling-Handwerks bedeutend sind. Diese Veränderungen veranschaulichen wir am Beispiel eines deutschen Finanzinstituts, das ein plattformbasiertes Ökosystem erfolgreich aufgebaut und umgesetzt hat.

Sebastian Ley, Christian Huck, Stephan Flory und Saba Sonnleitner

1. Unser Blick auf die Entwicklung plattformbasierter Geschäftsmodelle

Technologie als Triebfeder des Wandels

Technologien waren seit jeher immer wieder Triebfeder für Umbrüche sowie radikale Veränderungen, die jedoch immer schneller und damit weniger vorhersehbar geworden sind. Drei grundlegende Paradigmen kommen hier zum Tragen: Erstens, das Potenzial von Technologien steigert sich schneller als je zuvor. Technologien werden immer günstiger, kleiner und leistungsfähiger. Zweitens, unsere physische Welt wird zunehmend von einem digitalen „virtuellen“ Zwilling ergänzt bzw. in vielen Bereichen durch digitale Technologien substituiert. Drittens, alles wird mit allem vernetzt sein. Unsere Welt wird durchgängiger, nachvollziehbarer und autonomer. Sehr häufig werden diese Phänomene unter dem Begriff der „Digitalisierung“ oder in der Konsequenz als „Disruption“ zusammengefasst.

Plattformbasierte Geschäftsmodelle erobern die Welt

Die neuen technologischen Möglichkeiten führen dazu, dass über Jahrzehnte gewachsene Branchengrenzen aufgebrochen werden. Viele etablierte Unternehmen müssen sich in neuen Marktfeldern oder gegen rasant wachsende Konkurrenten behaupten, die ihr Geschäftsmodell angreifen. Die bewährten, meist sehr kapitalintensiven Geschäftsmodelle stehen zunehmend im Wettbewerb mit

plattformbasierten Ansätzen. Wie in **Abb. 1** dargestellt, wird es für traditionelle, vertikal integrierte und meist produktorientierte Unternehmen immer schwieriger, sich diesem herausfordernden Marktumfeld und den gestiegenen Anforderungen der Kunden zu stellen (vgl. *Williamson/De Meyer*, 2012, S. 24). „Digitalisierung führt in allen Branchen zum Aufbrechen von linearen Wertschöpfungsketten und einer Umgestaltung hin zu komplexen Wertschöpfungsnetzwerken. Wertschöpfung findet in Form von horizontal strukturierten Plattformen und Ökosystemen statt, in denen sich unterschiedliche Unternehmen ergänzen, aber nicht mehr sequenziell die Stufen einer Leistungserbringung darstellen“ (*Rieger*, 2019).

Unternehmen des digitalen Zeitalters, wie z. B. *Google*, *Facebook*, *Twitter* oder *Snap* verzeichnen seit einigen Jahren mehr oder minder großen finanziellen Erfolg, immer jedoch auffällig hohe Börsenbewertungen. Zur selben Zeit konkurrieren digitale Startups um Kapital für weiteres Wachstum (Reichweite oder Umsatz). Beiden gemeinsam ist die Plattform als Geschäftsmodell sowie eine (potenziell) hohe Bewertung trotz kaum vorhandener Assets – in manchen Fällen selbst angesichts hoher Verluste. Die Börsenwerte von digitalen bzw. plattformbasierten Unternehmen erreichen oft einen Buchwert-Multiplikator größer fünf (vgl. **Abb. 2**), während Unternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen eher zwischen eins und zwei liegen.



Sebastian Ley, M.Sc., ist Principal & Leiter für Innovationmanagement bei *Horváth & Partners* in Hamburg.



Dipl.-Kfm. **Christian Huck** ist Principal bei *Horváth & Partners* im Bereich Controlling & Finance und Experte für operative Unternehmenssteuerung in Stuttgart.



Dipl.-Kfm. **Stephan Flory** ist Principal bei *Horváth & Partners* im Bereich Controlling & Finance und Experte für Kosten- und Ergebnisrechnung in Frankfurt.



Saba Sonnleitner,
M.Sc., ist Managing Consultant bei *Horváth & Partners* im Bereich Innovation München.



Abb. 1: Von Produkt-fokussierten Märkten zu Plattformeconomie (in Anlehnung an Tyoschitz, 2018)

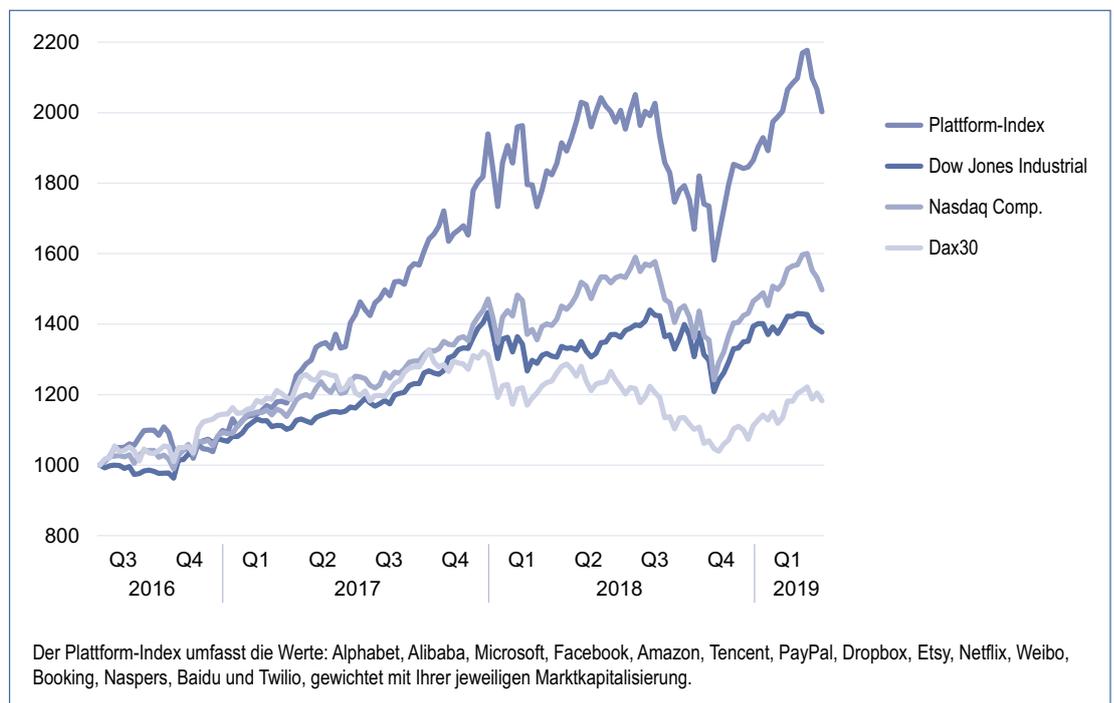


Abb. 2: Entwicklung des Plattform Index im Vergleich zu anderen bekannten Indices (in Anlehnung an Schmidt, 2019)

Wertvolle Insights aus Daten und durch Digitalisierung reduzierte Transaktionskosten sind essentiell für das Überleben.

Alltagsrelevanz und Einfachheit von Kundenerfahrungen

Auch Kundenanforderungen werden in dieser komplexen und vom Wandel geprägten Umgebung immer vielschichtiger. Physische Produkte werden mehr und mehr durch Services ergänzt bzw. ersetzt. Über einen Service verbinden sich vormalig technische Systeme mit menschlichen Erfahrungen. Die Plattformeconomie führt zu neuen Do-it-for-me-Services sowie Geschäftsmodellen.

Horizontale Wertschöpfungsprozesse für Produkte und Dienstleistungen haben in einer digitalen Welt weitgehend ausgedient. Die Spielregeln unserer Wirtschaft im Kontext der Plattformeconomie sind andere: Am Ende gewinnen in dieser gesteigerten Marktdynamik jene Organisationen, die durch Digitalisierung die Transaktionskosten verringern und aus den generierten Daten wertvolle Informationen gewinnen.

Zunächst erfolgt eine Typisierung von Plattformen und Ökosystemen. Abschnitt 2 widmet sich der Einordnung plattform-basierter Geschäftsmodelle in einen Lebenszyklus. Anhand eines anonymisierten realen Projektbeispiels werden fünf Phasen der Geschäftsmodellentwicklung aufgezeigt. Der Beitrag schließt mit einem Fazit in Abschnitt 3. Er beschreibt das gewählte Vorgehen sowie daraus resultierende Empfehlungen und dient damit Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen als Ansatzpunkt.

2. Typisierung von Plattformen und Ökosystemen

Begriffsklärung und Eigenschaften von Plattformen und Ökosystemen

Geschäftsmodelle bilden ab, wie Unternehmen beabsichtigen, Werte zu schaffen und diese zu verein-

nahmen (vgl. Zott et al., 2011). Eine gängige Einteilung unterscheidet drei Hauptelemente von Geschäftsmodellen: 1) Wertversprechen, 2) Wertschöpfungsarchitektur sowie 3) Ertragsmechanik (vgl. Hamel, 2000). Plattformbasierte Geschäftsmodelle haben kein auf physischen Produkten basierendes Wertversprechen. Generell verfolgen Plattformen übergeordnete Ziele: Die Reduktion von Transaktionskosten sowie eine Zusammenführung von Endkunden (B2C) und anderen Geschäftspartnern (B2B). Somit können Unternehmen über digitale Plattformen effizient und kostengünstig ihre eigenen sowie Leistungen anderer Anbieter einem erweiterten Kundenkreis anbieten. Darüber hinaus kümmern sich Plattformen um ein Gleichgewicht zwischen Anbietern und Nachfragern, sie stellen Funktionalitäten zur Verfügung (Suchfunktion, Filter, Tracking etc.) und schaffen Regeln, an die sich alle Nutzer halten müssen (vgl. Muzellec et al., 2015). Der Wechsel von linearen Lieferketten hin zu Plattformen bedeutet zudem einen fundamentalen Wandel in der Geschäftsführung und -steuerung. Der Nutzen wird nicht immer vom Unternehmen gestiftet und an den Kunden verkauft – oft erzeugen Plattform-Nutzer selbst diesen Nutzen und er wird gratis zur Verfügung gestellt (vgl. Van Alstyne/Schrage, 2016). Drei grundlegende Erlösmodelle treffen wir bei Plattformen an:

- 1) Umsätze mit Nutzern: Mitgliedschafts- und Abo-Gebühren
- 2) Umsätze mit Lieferanten: Provisionen für einen Vermittler-Service
- 3) Werbegenerierte Umsätze: Werbemöglichkeiten auf der Plattform werden an Kunden verkauft.

Die strategische Ausrichtung von Plattformen unterscheidet sich ebenfalls von der traditioneller Geschäftsmodelle: Der Fokus verschiebt sich von der Bereitstellung des besten Produkts bzw. der bestmöglichen Dienstleistung hin zur Realisierung der bestmöglichen Interaktion und eines optimalen Kundenerlebnisses (vgl. Van Alstyne/Paul, 2016).

Eine Ausprägung plattformbasierter Geschäftsmodelle sind Ökosysteme. Ein Ökosystem ist ein Netzwerk von Akteuren, das durch seinen Zusammenschluss die Marktleistung und Wertschöpfung jedes Unternehmens im Sinne einer durchgängigen, kundenorientierten Gesamtlösung bestmöglich ausnutzt. In einem Ökosystem wird durch die Zusammenführung einzelner Fähigkeiten und Angebote der Akteure das Wertversprechen und somit das Leistungsangebot für den Kunden erweitert.

Die Geschäftsmodellforschung widmet sich diesen Herausforderungen, dabei werden die Typologisierung, Systematisierung sowie definitorische Abgrenzung fokussiert (vgl. Lehmann/Wilhelm, 2018, S. 255 ff.). Anders als in traditionellen, vertikal strukturierten Märkten strukturieren sich die Unternehmen in Ökosystemen rund um die Bedürfnisse der Kunden (vgl. Benedict et al., 2019, S. 858 ff.). *Krechting* und *Kawohl* unterteilen in ih-

Zentrale Aussagen

- Digitalisierung führt in allen Branchen zum Aufbrechen linearer Wertschöpfungsketten und einer Umgestaltung hin zu komplexen Wertschöpfungsnetzwerken rund um die Bedürfnisse der Kunden.
- Generell verfolgen Plattformen ein übergeordnetes Ziel: Die Reduktion von Transaktionskosten durch ein effizienteres Matchmaking zwischen zwei oder mehr Parteien.
- Um plattformbasierte Geschäftsmodelle und Ökosysteme nachhaltig zum Erfolg zu führen, wird ein neuartiges Innovations- und Controlling-Handwerk erforderlich.

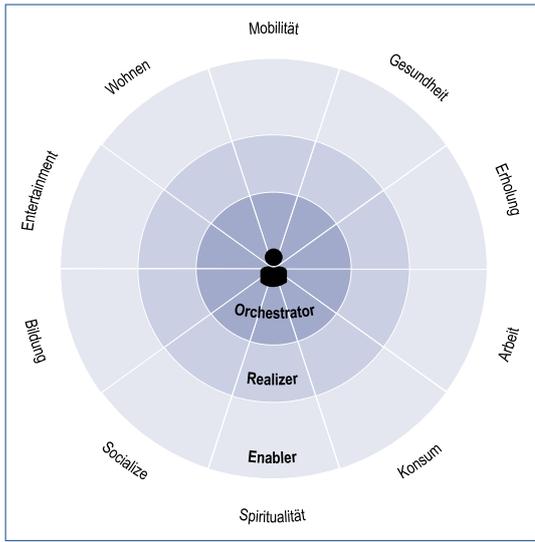


Abb. 3: Die zehn Lebensbereiche und Möglichkeiten zur Positionierung in plattformbasierten Märkten (in Anlehnung an *Krechting/Kawohl*, 2018, S. 78)

rem Ökosystem-Modell die Bedürfnisse der Kunden in zehn Lebensbereiche (vgl. **Abb. 3**): Wohnen, Gesundheit, Mobilität, Arbeit, Erholung, Konsum, Spiritualität, Soziales, Bildung und Entertainment. In einem Ökosystem werden Leistungen für Kunden erstellt, die aus vielen Einzelleistungen der Akteure bestehen (vgl. *Krechting/Kawohl*, 2018, S. 76 f.). Für den Endkunden sind im Idealfall die vielen Einzelleistungen nicht mehr als solche erkennbar.

Die verschiedenen Akteure des Ökosystems können je nach Ausprägung ihrer Fähigkeiten unterschiedliche Rollen im Ökosystem einnehmen und drei grundlegende, aber auch miteinander kombinierbare Strategien verfolgen:

So gibt es meist ein führendes Unternehmen des Ökosystems, bei *Krechting* und *Kawohl* auch **Orchestrator** genannt. Dieses liefert die Infrastruktur bzw. die Plattform, auf der das Ökosystem aufbaut und agiert. Ist zum Beispiel eine Bank der Orchestrator des Ökosystems, fungieren App und webbasiertes Banking als Plattform, über die die Kunden und Partner interagieren.

Die Partner, von *Krechting* und *Kawohl* auch **Realizer** genannt, sind jene Akteure im Ökosystem, die ihre Inhalte, Produkte und Services in das Ökosystem einbringen. Sie erweitern das Wertversprechen des führenden Unternehmens auf sinnvolle

Die Bedürfnisse des Kunden rücken ins Zentrum.

Erfolgreiche Plattformen nehmen eine marktbeherrschende Stellung ein.

Weise in unterschiedliche Lebensbereiche. So kann es für eine Bank sinnvoll sein, sich im Lebensbereich Konsum zu positionieren. Partner erweitern dann die Kernaufgabe der Bank – die Geldtransaktion – um Konsumgüter, wie z. B. Sportartikel, Kleidung oder Elektronikartikel, und die Absicherung dieser Güter über Versicherungen.

Eine weitere Strategie, wie sich ein Unternehmen im Ökosystem positionieren kann, ist die des **Enabler**. Dieser fungiert eher als „Lieferant“ im Hintergrund, indem er die Plattform um technologische Komponenten erweitert. Im Falle einer Bank kann dies beispielsweise ein Dienst sein, der es ermöglicht, die anonymisierten Transaktionsdaten der Kunden in Informationen umzuwandeln, um den Kunden relevante, personalisierte Angebote machen zu können.

Ob ein Unternehmen als Orchestrator oder als Realizer bzw. Enabler im Ökosystem agiert, hängt von dessen Fähigkeiten ab. Eine Bank mit einem stark frequentierten App- und Web-Banking ist prädestiniert dafür, diesen häufigen Kundenkontakt auch anderen Akteuren zugänglich zu machen. Die Strategien schließen sich aber auch nicht gegenseitig aus. Für ein Unternehmen, das in einem Lebensbereich die Strategie des Orchestrators wählt, kann es sinnvoll sein, sich in einem anderen Bereich als Enabler oder Realizer zu positionieren.

Deutlich zu erkennen ist, dass erfolgreiche Plattformen eine marktbeherrschende Stellung einnehmen – man spricht von „Winner-Takes-It-All“-Märkten. Deshalb muss sich jeder CEO die Frage nach der Plattformstrategie seines Unternehmens stellen. Entweder baut ein Unternehmen selbst eine offene Industriepattform in der Rolle eines Orchestrators auf. Oder es wartet, bis es ein anderer tut und wird Teil davon, indem die eigenen Produkte und Dienstleistungen auf der Plattform angeboten werden. Der erste Fall ist bei Betrachtung der bisherigen Forschungen der vielversprechendere.

Im Folgenden gehen wir deshalb vom Blickwinkel eines Unternehmens aus, das sich als Orchestrator positionieren will.

3. Der End-to-End Prozess für erfolgreiche plattformbasierte Geschäftsmodelle

Die fünf Phasen der Geschäftsmodellentwicklung

In diesem Abschnitt erörtern wir anhand unseres Lebenszyklusmodells für plattform-basierte Geschäftsmodelle (vgl. **Abb. 4**) „from Strategy to Harvest“ die wesentlichen Fragestellungen und Erfolgsfaktoren, die aus Sicht des Innovationsmanagements sowie der operativen Steuerung beim Aufbau und Betrieb eines Ökosystems bedeutend sind. Ähnlich wie andere Lebenszyklusmodelle von Plattformen und digitalen Geschäftsmodellen (vgl. *Muzellec et al., 2015* und *Meier et al., 2004*) beinhaltet unser Modell Phasen der strategischen Vorbereitung und Planung (Strategize, Accelerate), der Finanzierung und des Aufbaus (Seed, Grow) sowie eine Phase der Etablierung und Ertragsgenerierung (Harvest) (vgl. **Abb. 4**).

An einem realen Projektbeispiel aus dem Bankenumfeld wollen wir dies veranschaulichen. Wir betrachten eine deutschlandweit agierende Retailbank mit rund 2,5 Millionen Kunden, die sich dazu entschieden hat, ihre Kundenschnittstelle (App- und Web-Banking) radikal zu erneuern und für Partner zu öffnen.

STRATEGIZE

Ein Unternehmen, das als Orchestrator aktiv ein plattformbasiertes Geschäftsmodell aufbauen will, muss sich in der Strategize-Phase (vgl. **Abb. 4**) intensiv mit der Zukunft auseinandersetzen. Hierzu werden Trends und Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens, aber vor allem auch in der Gesellschaft genutzt, um mögliche Bilder der Zukunft zu entwickeln. Dieses Vorausdenken macht die zu

Trends und Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens werden genutzt, um Bilder für die Zukunft zu entwickeln.



Abb. 4: Der Lebenszyklus eines plattform-basierten Geschäftsmodells: Kernfragen für den Aufbau eines Ökosystems

entwickelnden Fähigkeiten und wichtigsten strategischen Stoßrichtungen für das Unternehmen sichtbar. Die erste Phase erfordert keine operative Steuerung, da es um die strategische Ausrichtung und die langfristigen Ziele geht. Solche Ziele können jedoch auch finanziell formuliert sein. Vor allem im Falle etablierter Unternehmen, die sich in Richtung plattformbasierter Geschäftserweiterung entwickeln, ist dies der Fall.

Im Fall der Bank ist es daher wichtig zu verstehen, dass Megatrends (langfristige Entwicklungen, die für alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind) und Macrotrends (z. B. im Bereich „Seamless Commerce“ und „Data Era“) das Geschäftsmodell der Zukunft beeinflussen werden (vgl. *TrendOne*, 2019). Im unmittelbaren Umfeld der Banken sind zudem weitere Entwicklungen zu berücksichtigen: Hier sind die zunehmende Commoditisierung (ein Produkt ist weniger Wert, da es sich nicht von denen der Wettbewerber unterscheidet) von Bankprodukten, der Rückgang der Erträge aufgrund von Zinspolitik und Regulatorik sowie der Eintritt neuer Wettbewerber in Form von Fin-Techs und Tech-Giganten wie *Google*, *Amazon* und *Apple* von großer Bedeutung.

Die Ergebnisse der Strategize-Phase lauten in unserem Beispiel aus dem Banksektor zusammengefasst wie folgt:

- 1) Die wichtigsten zukünftigen Fähigkeiten liegen im Bereich des App- und Web-Banking, da hier durch häufigen Kundenkontakt der Aufbau einer für Partner offenen Plattform sinnvoll ist.
- 2) Transaktionsdaten bieten eine Basis für die Extraktion wichtiger Informationen über das Konsumverhalten der Kunden.
- 3) Die Generierung von Erträgen außerhalb des Bankings gewinnt an Bedeutung.

ACCELERATE

Anhand der Zukunftsbilder wird in der Accelerate-Phase (vgl. **Abb. 5**) definiert, welche Kunden mit welchen zukünftigen Kundenbedürfnissen durch das neue Geschäftsmodell angesprochen werden sollen. Nun spielen die anfangs erwähnten Lebensbereiche von *Krechting* und *Kawohl* eine Rolle. Aufgrund

der heutigen und zukünftigen Fähigkeiten, der strategischen Stoßrichtungen und der Kundenbedürfnisse entscheidet das führende Unternehmen, in welchen Lebensbereichen eine Positionierung sinnvoll ist. Die Frage, die sich Unternehmen hier stellen müssen, lautet: Wo erbringe ich einen Mehrwert?

Für die Bank wird es in diesem Schritt wichtig, zu verstehen, wie die heutige Kundenstruktur aussieht und in welchen Kundensegmenten das Wachstum in Zukunft gefördert werden soll. Dann werden, oft mittels explorativer Interviews, die impliziten Bedürfnisse der Kunden evaluiert. Diese Bedürfnisse geben Auskunft darüber, in welchen Lebensbereichen das Unternehmen die höchste Wirkung erzielen kann.

Sind diese Faktoren definiert, verlagert sich der Fokus auf die Frage: Wie erbringe ich den Mehrwert? Der Orchestrator erschafft die Plattform-Infrastruktur und muss nun Klarheit darüber erlangen, in welchen Bereichen die Leistungen selbst erbracht werden und wo Partner in Form von Enablern oder Realizern das Kundenerlebnis erweitern sollen. Ein schrittweiser Aufbau des Ökosystems ist insofern sinnvoll, als dass erste Angebote mit dem Kunden getestet und gegebenenfalls erweitert oder geändert werden können. Für die Bank ist aufgrund der Vorarbeit klar, dass App- und Web-Banking als Plattform für das Ökosystem dienen. Aus der Partnerstrategie geht hervor, dass die Bank weiterhin die Bezahl-, Spar- und Finanzierungsfunktion übernehmen wird und in den anderen Bereichen das Wertversprechen über Partner abdeckt.

Die Accelerate-Phase ist durch Planung und Konkretisierung der Innovation geprägt. Das Controlling unterstützt in dieser Phase bestmöglich bei der Planung des neuen Geschäftsmodells und bei der monetären Bewertung von Chancen und Risiken. Diese Bewertung resultiert in den beiden Dimensionen eines Business Case und liefert sowohl den Finanzierungsbedarf, die Cash-Flow-relevanten Elemente von prognostiziertem Kostenanfall sowie erwartete Erlösströme. Dem Business Case kommt eine hohe Bedeutung zu, da die Entscheidung über den Eintritt in die Seed-Phase auf dieser Basis getroffen wird.

Wo wird der Mehrwert erbracht?

Wie wird der Mehrwert erbracht?

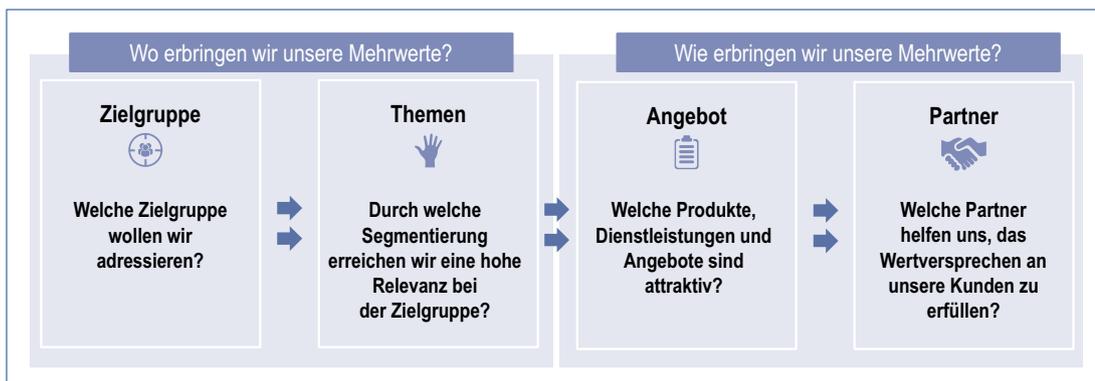


Abb. 5: Das Vorgehen für den Aufbau von plattformbasierten Geschäftsmodellen in der Accelerate Phase

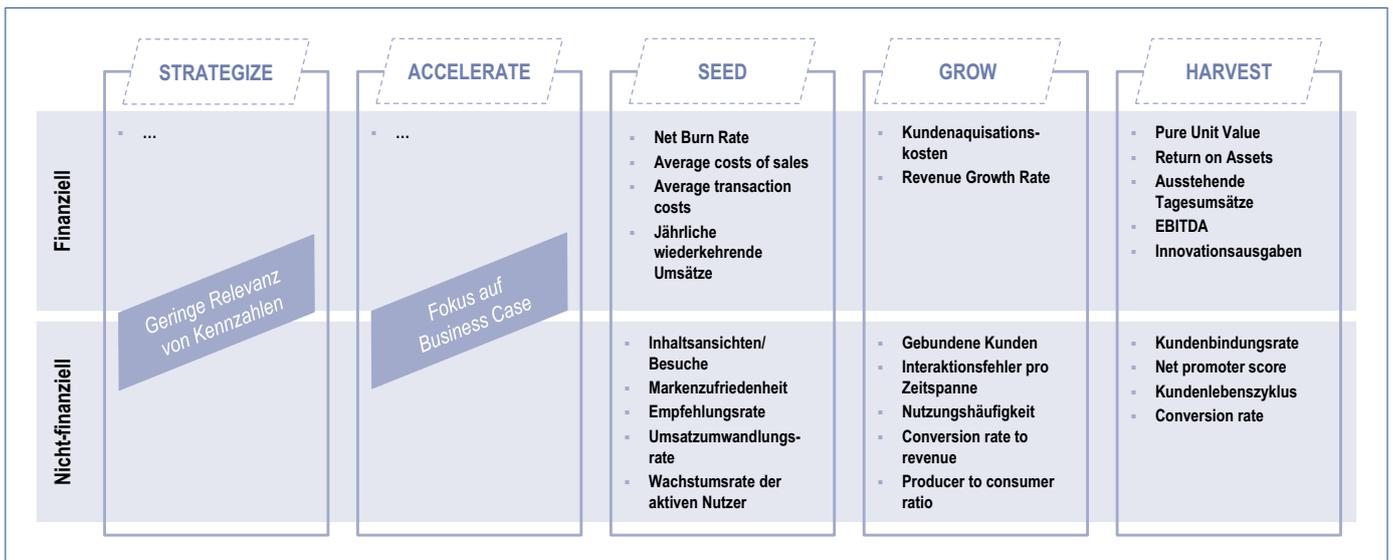


Abb. 6: Kennzahlen zur Operativen Steuerung nach der Accelerate Phase

Die finanzielle Steuerung in der SEED-Phase fokussiert auf Einhaltung des Budgets, um das Ökosystem zur Marktreife zu bringen.

SEED

In der Seed-Phase (vgl. Abb. 4) wird das neue plattformbasierte Geschäftsmodell umgesetzt. Ziel ist es, das „Minimum Viable Ökosystem“ schnellstmöglich auf den Markt zu bringen, um es unter realen Bedingungen zu erproben und weiterzuentwickeln. In dieser Phase werden die Partner in Form von Realizern und Enablern technisch in die Plattform integriert.

Bei der Umsetzung eines Ökosystems arbeiten Produktstrategen mit Kundenerfahrungs- und Benutzeroberflächen (User Experience und User Interface) Designern, Softwareentwicklern und Marketingexperten sowie Vertretern der Partner zusammen. Gerade bei agilen Projekten, bei denen das Produkt nicht von vornherein festgelegt ist, braucht es eine übergreifende wegweisende Planung und klare Verantwortlichkeiten. Prototypen werden laufend mit dem Kunden getestet und überarbeitet.

Die Seed-Phase ist nicht nur von der Umsetzung des Konzepts und der technischen Komponenten geprägt, sondern auch von der Implementierung der Go-to-Market-Strategie. Der Launch von digitalen Geschäftsmodellen erfolgt meist stufenweise.

- 1. Private-Beta-Phase:** Limitierte Anzahl von Kunden (Friends & Family) im näheren Umfeld des Unternehmens
- 2. Public-Beta-Phase:** Mit ausgewählten echten Kunden
- 3. Go-Live:** Die Leistungen des Geschäftsmodells werden der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht

Dieses stufenweise Vorgehen dient dazu, sowohl das Feedback erster Test-Kunden – sogenannter „Early Adopters“ – einzuholen, als auch die technischen Funktionalitäten der Plattform zu testen.

Für den Markteintritt wurde entschieden, eine neue Marke neben der Marke der Bank für das Ökosystem zu etablieren. Das Heranführen der Kunden an die neuen Plattformleistungen wird durch Mar-

ketingmaßnahmen unterstützt. Zudem werden die Realizer-Partner – in diesem Fall ein Sportartikelhersteller – für die Co-Vermarktung des neuen Geschäftsmodells genutzt.

Die Seed-Phase startet mit der Finanzierung und legt den Fokus der Controlling-Betrachtung darauf, mit gegebener Ressourcenausstattung das Ökosystem bestmöglich zur Marktreife zu bringen (vgl. Abb. 6). Die finanzielle Steuerung während der Seed-Phase fokussiert somit auf Einhaltung und Reichweite des Budgets. Hierzu werden Kennzahlen wie die „Runway“ (Zeitraum, in dem bei aktuellem Ressourcenverbrauch das Budget bzw. die Finanzierung aufgebraucht wird) oder die „Burnrate“ herangezogen (Anteil der monatlichen Fixkosten, die auch ohne Kundengeschäft getragen werden müssen). Bei den geschäftsmodellenspezifischen KPIs liegt der Fokus in dieser Phase auf der Kundeninteraktion. Je nach Ausgestaltung der Plattform sind geeignete Metriken für die aktive Beteiligung und das Vertrauen der Nutzer sowie die Intensität der Interaktion mit der Plattform zu nutzen (vgl. Parker et al., 2016).

GROW

In der Grow-Phase (vgl. Abb. 4) liegt der Fokus darauf, die Nutzerbasis stetig auszubauen, bestehende Nutzer zu halten und deren Interaktion mit der Plattform sowie die Umsatz-Generierung laufend zu erhöhen. Die Auswertung von Daten zu wertvollen Informationen über die Kundeninteraktion ist hier ausschlaggebend. Diese Informationen werden genutzt, um die Beliebtheit und Frequentierung von Partnerangeboten zu bewerten und diese auf Basis der Auswertungen stetig weiterzuentwickeln, zu optimieren oder anzupassen. Es ist essenziell, dass Angebote, die keinen Anklang beim Kunden finden, schnell optimiert werden, da nur eine hohe Kundenzufriedenheit zur Weiterempfehlung der Plattform führt. Sind die Kunden zufrieden mit der Platt-

In der GROW-Phase wird das Angebot des Ökosystems stetig verfeinert und steigert dadurch die Nutzung der Plattform.

form und werden ein stetiges Kunden- und Interaktionswachstum sowie Käufe auf der Plattform realisiert, sind auch die Partner zufrieden. Ist dies der Fall, wird der Mehrwert für alle Akteure der Plattform sichtbar und der gewünschte Lock-in-Effekt der Kunden und Partner innerhalb des Ökosystems erreicht.

Nach erfolgreichem Markteintritt muss in der Steuerung der Erfolg im Markt durch Wachstum abgebildet werden (vgl. Abb. 6). Die Betrachtung finanzieller Größen, die Umsatz und Absatz sowie die Nutzung des Service greifbar machen, rückt in den Fokus. Hierzu werden in der Umsatzbetrachtung verschiedene Dimensionen analysiert. Umsatzzuwächse bzw. -entwicklung gesamt, nach Märkten, Kundengruppen etc. werden herangezogen. Die Unterscheidung in Neugeschäft sowie wiederkehrende Umsätze aus Bestandsgeschäft ist essenziell, da die Kosten der Kundengewinnung bei Bestandskunden signifikant geringer sind (vgl. Kirchner, 2013, S. 666). Neben Annual Recurring Revenues oder Neu-Umsätzen ist die zweite finanzielle Dimension in der Grow-Phase die Betrachtung der Kosten, die für die Etablierung einer Kundenbeziehung anfallen. Steigende Customer Acquisition Costs bei steigenden Umsätzen zeigen an, dass an der Kundenschnittstelle, im Erlösmodell oder auch in den Eigenschaften des Produktes Optimierungspotential besteht.

Die Ursache der Umsatzentwicklung lässt sich im Nutzerverhalten erkennen, die vorgelagerten nicht-finanziellen Indikatoren zeigen dies auf. Zum einen helfen hier klassische Kennzahlen, wie die Anzahl der Nutzer aufgeteilt nach Bestands- und Neunutzern, zum anderen aber Kennzahlen, die die Bewegung der Kunden-/Nutzerbasis abbilden. Hierzu zählen z. B. die Neukundenrate („Acquisition rate“), Kundenbindungsrate („Retention rate“) oder die Abwanderungsrate („Churn rate“).

Das Ziel der Grow-Phase, stabil und nachhaltig das Geschäft skalieren zu können, bildet die Grundlage für den Übergang in die Harvest-Phase.

HARVEST

In der Harvest-Phase (vgl. Abb. 4) beschäftigt sich der Orchestrator eines Ökosystems vor allem mit der Erweiterung der Leistungen und Ertragsströme, Standardisierung sowie Kosteneffizienz. Damit einher geht ein Schwenk der Steuerung in Richtung Effizienz- und Ergebnisgrößen, die eigenen Aufbau- und Ablauforganisationen rücken stärker in den Fokus.

Für die Ausweitung der Leistungen des digitalen Ökosystems bilden die Kundenbedürfnisse die Ausgangslage. Die Abdeckung der Kundenbedürfnisse alter und neuer Kunden dient dem Ausbau der Ertragsströme und somit der Gewährleistung des Wachstums für die Zukunft des Ökosystems.

Neue Positionen und Prozesse wurden geschaffen, die sich z. B. mit der Akquise neuer Partner und dem Clearing zwischen Partnern und Bank befassen.

Viele reife digitale Unternehmen behalten den Umsatzfokus der vorhergehenden Phasen dauerhaft bei. Sie vernachlässigen dabei die Steuerung der operativen Performance. Der Betrachtungswinkel der Steuerung muss sich erneut wandeln und somit auch die Informationsversorgung durch das Controlling (vgl. Abb. 7). Der nachhaltige Geschäftserfolg im Zuge der Skalierung zieht entsprechendes Wachstum der Organisation nach sich, zuvor outgesourcte Funktionen werden nach und nach im Unternehmen etabliert. Die Steuerung des Markterfolges entwickelt sich im Gegensatz zur Grow-Phase dahingehend weiter, dass sich der Blick nicht mehr ausschließlich auf Umsatzzahlen richtet, sondern Ergebnisbeiträge in den Mittelpunkt rücken. Der gesamten Betrachtung des Kunden über den kompletten Lebenszyklus der Kun-

In der GROW-Phase richtet sich die finanzielle Steuerung auf den Markt aus.

In der HARVEST-Phase fokussiert die finanzielle Steuerung zusätzlich die Effizienz und Profitabilität des Ökosystems.

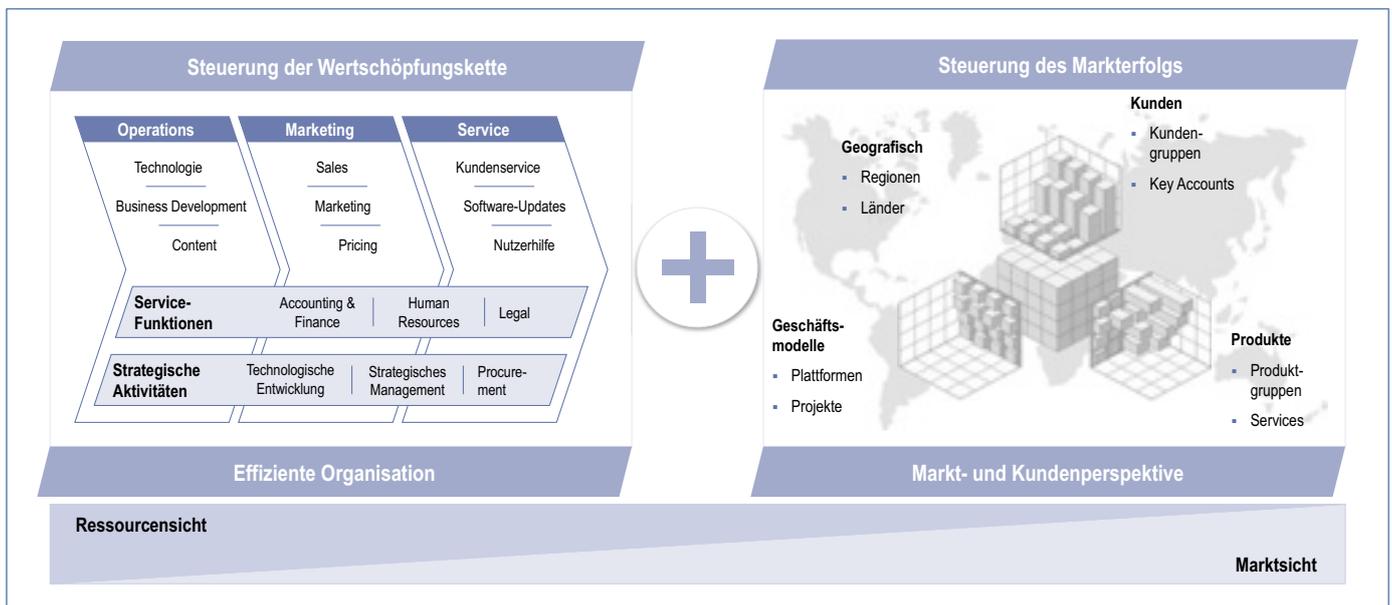


Abb. 7: Kombination von Steuerung der Wertschöpfungskette und Steuerung des Markterfolgs

Implikationen für die Praxis

- Viele Marktführer von heute müssen das Innovator-Dilemma überwinden und lernen die nächste Stufe der Innovation zu erklimmen.
- Sie müssen die Fähigkeiten aufbauen, die auf operative Exzellenz ausgerichteten vertikal integrierten und meist produktorientierten Geschäftsmodelle in die digitalisierte Plattform-Ökonomie zu überführen.
- Unternehmen benötigen ein neues Mindset und Handwerkszeug in der Innovationsarbeit und im Controlling, um nachhaltig neue Geschäftsmodelle im Kontext der Plattformökonomie aufbauen zu können.
- Die Controlling-Strukturen zur Generierung der richtigen Steuerungsimpulse folgen dem jeweiligen Reifegrad bzw. der Phase, in der sich die Entwicklung des digitalen Geschäftsmodells befindet.
- Mit fortschreitendem Reifegrad ist eine Änderung der Perspektive notwendig, um nicht auf einer einseitigen Betrachtung von Plattformreichweite und Umsatzwachstum zu verharren.

denbeziehung kommt hohe Bedeutung zu. Der Customer Lifetime Value ist ebenso wie der Share of Wallet (eigener Umsatzanteil bei einem bestimmten Kunden im Verhältnis zum Wettbewerb) eine weitverbreitete Kennzahl zur Steuerung, zudem erfordert er die Berücksichtigung der Retention Rate.

4. Stärkung der Unternehmensposition durch Innovation und ihre effiziente Umsetzung

Eine Innovation ist laut Definition erst erfolgreich, wenn der Markt diese annimmt, und Unternehmen damit ihre wirtschaftliche und strategische Position ausbauen und sichern. Fast jede Branche und fast jedes etablierte Unternehmen steht vor der Herausforderung, sich den neuen plattformbasierten Marktlogiken zu stellen. Organisationen, die ein Leistungsspektrum erzeugen, das eine durchgängige und einzigartige Kundenerfahrung schafft, welche über das Produkt- und Servicegeschäft hinausgeht, werden auf der Gewinnerseite stehen. Unternehmen müssen lernen, Erfahrungs- und Beziehungsqualitäten zu gestalten, wobei Kundenbindung durch Kundenbegeisterung erzeugt wird.

Neben den im Beitrag beschriebenen handwerklichen „Skills“ benötigen erfolgsorientierte Unternehmen neue strategische Kernkompetenzen. Die Notwendigkeit schneller Entscheidungen und hoher Anpassungsfähigkeit in einem immer dynamischer werdenden Markt erfordert neue Organisationsformen und Steuerungskonzepte. Aufgabe des Controllings ist es, diese auf das plattformbasierte Geschäftsmodell zuzuschneiden und sicherzustellen, dass der Blick gleichermaßen auf Markterfolg und eine effiziente Organisation gerichtet wird.

Literatur

- *Benedict, M./Schlieter, H./Gißke, C.*, Management Digitaler Ökosysteme mit der DREEM-Methode am Beispiel einer Virtual-Coaching-Plattform, in: HMD, 56. Jg. (2019), H. 4, S. 857–875.

- *Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., Mahajan, A.*, Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733314000766>, Stand: 08.07.2019.
- *Hamel, G.*, Leading the revolution, Boston 2000.
- *Iansiti, M., Levien, R.*, The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, Cambridge 2004.
- *Jacobides, M./Cennamo, C./Gawer, A.*, Towards a Theory of Ecosystems, in: Strategic Management Journal 39. Jg. (2018), H. 8, S. 2255–2276.
- *Kirchner, J.*, Kundenwertbezogenes Neukundenmanagement, in: Marketing in Forschung und Praxis, 2013, S. 665–679.
- *Krechting, D./Kawohl, J.*, Erfolgreich im Ökosystem positionieren, 1. Jg. (2018), H. 4, S. 76–79.
- *Lehmann, E.E./Wilhelm, D.*, Digitalisierung, Disruption und Corporate Entrepreneurship, in: *Keuper, F., Schomann, M., Sikora, L., Wassef, R.*, Disruption und Transformation Management, Wiesbaden 2018.
- *Meier, H./Massberg, W.*, Life Cycle-Based Service Design for Innovative Business Models, in: CIRP Annals, 53. Jg. (2004), H. 1, S. 393–396.
- *Moore, J.F.*, Business Ecosystems and the View from the Firm <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0003603X0605100103?journalCode=abxa>, Stand: 08.07.2019.
- *Muzellec, L./Ronteau, S./Lambkin, M.*, Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective, in: Industrial Marketing Management, 45. Jg. (2015), S. 139–150.
- *Parker, G./Van Alstyne, W./Choudary, S.P.*, Platform Revolution; How Networked Markets are Transforming the Economy and how to Make them Work for You, New York 2016.
- *Rieger, V.*, Energiewende 4.0: Digitalisierung und Branchenumbau, <https://veranstaltungen.handelsblatt.com/energie/energiewende-4-0-digitalisierung-und-branchenumbau>, Stand: 04.06.2019.
- *Schmidt, H.*, Der Aktienindex der 15 besten Plattformen, <https://www.platformeconomy.com>, Stand: 03.06.2019.
- *TrendOne*, Trendexplorer, https://tool.trendexplorer.com/de/industry/financial_services/3, Stand: 04.06.2019.
- *Tyoschitz, D.*, 10 Erfolgsfaktoren der Plattform-Ökonomie, <https://www.linkedin.com/pulse/10-erfolgsfaktoren-der-plattform-%C3%B6konomie-daniel-tyoschitz>, Stand: 03.06.2019.
- *Urmetzer, F./Gill, A./Reed, N.*, Using Business Ecosystems Mapping To Generate New Competitive Value Propositions, <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/January2019PaperCSA.pdf>, Stand: 08.07.2019.
- *Van Alstyne, W./Paul, S.*, Platform Strategy and the Internet of Things, <https://sloanreview.mit.edu>

du/article/platform-strategy-and-the-internet-of-things, Stand: 04.06.2019.

- *Van Alstyne, W./Schrage, M.*, The Best Platforms Are More than Matchmakers, <https://hbr.org/2016/08/the-best-platforms-are-more-than-matchmakers>, Stand: 04.06.2019.
- *Williamson, P. J./De Meyer, A.*, Ecosystem Advantage: How to Successfully Harness the Power of Partners, in: *California Management Review*, 55. Jg. (2012), H. 1, S. 24.
- *Zott, C./Amit, R./Massa, L.*, The Business Model: Recent Developments and Future Research, in: *Journal of Management*, 37. Jg. (2011), H. 4, S. 1019–1042.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Frank Schindera, Michael Jux und Oliver Glustin, Banken-Controlling im digitalen Zeitalter, Ausgabe S/2018, S. 60–67.
- Burkhard Pedell und Stefan Prüße, Auswirkungen der Digitalisierung von Geschäftsmodellen auf das Instrumentarium der Kostenrechnung, Ausgabe K/2019, S. 76–82.
- Jochen R. Pampel, Digitale Horizonterweiterung – Begleitung der Innovation von Geschäftsmodellen durch das Controlling, Ausgabe S/2018, S. 20–29.

Stichwörter

Ökosystem-Innovation # Operative Steuerung
Plattform-basierte Geschäftsmodelle # Share of Wallet # Strategisches Innovationsmanagement

Keywords

Ecosystem Innovation # Performance Management # Plattform-Based Business Models
Share of Wallet # Strategic Innovation Management

Summary

Market structures that are believed to be secure are undergoing radical change. The establishment and successful development of platform-based business models and ecosystems is becoming an existential challenge for many established companies in almost all industries. In this article we highlight the essential questions and success factors that are important in an end to end process – from strategy to harvest – from the perspective of innovation management as well as operational performance management. We illustrate these changes using the example of a German financial institution that has successfully developed and launched a platform-based business ecosystem.