



Rezension „Plattform Revolution“

Martin Wiener

Angenommen: 19. April 2021 / Online publiziert: 6. Mai 2021
© Der/die Autor(en) 2021

Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You

ISBN: 978-0-393-24913-2 (Gebundenes Buch), 978-0-393-35435-5 (Taschenbuch), Verlag: W. W. Norton & Company, Inc., New York, N.Y., 352 Seiten, Preis: 20,99 € (Gebunden), 13,89 € (Taschenbuch)

Was steckt hinter dem kometenhaften Aufstieg von „Start-ups“ wie Airbnb, PayPal und Uber? Wie haben es diese und andere Plattform-basierte Unternehmen geschafft, etablierte Märkte innerhalb von wenigen Jahren und mit minimalem Ressourceneinsatz zu revolutionieren? Wie verändern Plattform-Geschäftsmodelle die Wettbewerbslogik ganzer Branchen und Industrien? Was müssen Manager in traditionellen Unternehmen und Unternehmensgründer beachten, wenn sie ein entsprechendes Geschäftsmodell erfolgreich entwickeln, einführen und managen möchten? Wie sollten Plattform-Geschäftsmodelle reguliert werden? Welche Branchen und Märkte werden als nächstes von der Plattform-Revolution betroffen sein?

Falls eine oder mehrere der oben genannten Fragen auf Ihr Interesse stoßen, dann kann ich Ihnen die Lektüre des Buches „Plattform Revolution“ durchaus empfehlen. Geschrieben von zwei weltweit führenden Forschern zum Thema neue Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter (Geoffrey G. Parker vom Dartmouth College und Marshall W. Van Alstyne von der Boston University) und einem renommierten Unternehmensberater und Vordenker (Sangeet Paul Choudary), überzeugt das Buch durch eine gelungene Kombination aus wissenschaftlicher Tiefe und Systematik und

M. Wiener (✉)

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbes. Business Engineering, TU Dresden, Helmholtzstr.
10, 01069 Dresden, Deutschland
E-Mail: Martin.Wiener@tu-dresden.de

praktischen Handlungsempfehlungen, die durch eine Vielzahl von Beispielen und Anekdoten verständlich und greifbar gemacht werden.

Zu den Buchinhalten: Ausgehend von einer bewusst einfach gehaltenen Definition des Plattformkonzepts (S. 5: „A platform is a business based on enabling value-creating interactions between external producers and consumers. [...] The platform’s overarching purpose: to consummate matches among users and facilitate the exchange of goods, services, or social currency, thereby enabling value creation for all participants.“) tauchen die Autoren relativ zügig in die Tiefen der Plattform-Revolution ein, wobei sie sich im Wesentlichen mit zwei zentralen Fragen befassen: (1) *Warum* revolutionieren Plattformen etablierte Branchen und Märkte bzw. welche Vorteile bieten entsprechende Geschäftsmodelle gegenüber traditionellen „Pipeline“-Geschäftsmodellen? (2) *Wie* lassen sich Plattformen mitsamt der darauf aufbauenden Geschäftsmodelle gestalten, einführen und managen bzw. regulieren?

Auf die erste Frage (*warum?*) gehen die Autoren schwerpunktmäßig in den Kapiteln 1, 2, 4 und 10 ein. Als grundlegende Vorteile von Plattform-Geschäftsmodellen werden hier unter anderem der verhältnismäßig geringe Einsatz von internen Ressourcen (aus Plattformanbietersicht), die aktive Einbindung von externen Plattformnutzern in Wertschöpfungsprozesse (inklusive Feedbackprozesse) und auch der Wegfall von ineffizienten „Gatekeepern“ (z. B. von internen Managern, die basierend auf bisherigen Erfahrungen und ihrem „Bauchgefühl“ eine letztendlich subjektive Vorauswahl hinsichtlich der am Markt anzubietenden Produkte und Services vornehmen) genannt. Aus diesen Vorteilen, so argumentieren die Autoren, ergeben sich wiederum weitere Vorteile, z. B. im Hinblick auf die Kostenintensität, Innovationskraft, Geschwindigkeit und Skalierbarkeit von Plattform-basierten Geschäftsmodellen. In diesem Zusammenhang sind allen voran auch nachfrage- bzw. nutzerseitige Skaleneffekte zu erwähnen, die sich in der Form von direkten und indirekten Netzwerkeffekten ausdrücken. Direkte Netzwerkeffekte entstehen zum Beispiel, wenn mehr Uber-Kunden ihre Fahrerbewertungen mit anderen Kunden über die Plattform teilen, wohingegen indirekte Netzwerkeffekte entstehen, wenn mehr Kunden eine steigende Anzahl von Fahrern anziehen und umgekehrt. Auf Basis dieser Vorteile hat die Einführung und zunehmende Verbreitung von Plattform-Geschäftsmodellen bereits in zahlreichen Branchen/Märkten zu tiefgreifenden strukturellen Veränderungen geführt. Beispiele für solche Veränderungen sind die Reintermediation von Märkten (durch die Einführung von neuen Typen von hochgradig automatisierten und daher hocheffizienten Intermediären), die Aggregation von Teilmärkten und die klare Trennung zwischen dem Eigentum an und der wertschaffenden Nutzung von (physischen) Ressourcen und Gütern. Letztere spiegelt sich auch in den in Kapitel 10 vorgestellten Strategien und Ansätzen wider, mit denen Plattform-Geschäftsmodelle im Wettbewerb mit traditionellen Unternehmen und anderen Plattformen, aber auch mit ihren eigenen Partnern, agieren. Wenig überraschend spielt in diesem Zusammenhang auch die gezielte Sammlung und wertschöpfende Analyse von großen, heterogenen Datenbeständen eine zentrale Rolle, was Plattform-Geschäftsmodelle sozusagen per definitionem zu datengetriebenen Geschäftsmodellen macht.

Verschiedene Teilaspekte der zweiten Frage (*wie?*) werden insbesondere in Kapitel 3 sowie in den Kapiteln 5 bis 9 adressiert. Diese Kapitel folgen im Wesentlichen einer Art Prozessperspektive aus Plattformanbietersicht: vom Design der Plattform-

architektur (Kapitel 3 und 7) über mögliche Einführungsstrategien (Kapitel 5) hin zu wertschöpfungsorientierten Management- und Governance-Praktiken (Kapitel 6, 8 und 9). Zum Beispiel erörtern die Autoren in Kapitel 3 Grundprinzipien eines erfolgreichen Plattformdesigns. Hier betonen sie unter anderem, dass das Design einer Plattform stets mit der Gestaltung der plattformspezifischen „Kerninteraktion“ – bestehend aus Teilnehmern (im Sinne von Anbietern und Kunden, die Wert schaffen und konsumieren), der zentralen Werteinheit (z. B. die Personenbeförderung im Fall von Uber oder das Teilen von Fotos und Videos im Fall von Instagram) sowie Filtern, die den effizienten Austausch eben dieser Werteinheit ermöglichen – beginnen sollte. Erst wenn diese Kerninteraktion „funktioniert“ und eine kritische Masse erreicht hat, sollte das Plattformangebot den Autoren zufolge schrittweise um weitere Interaktionen ergänzt werden – so wie Uber mittlerweile auch Fahrgemeinschaften und Lieferdienstleistungen anbietet und so wie das Kundenangebot von Amazon schon seit langem nicht mehr nur auf Bücher begrenzt ist. Darüber hinaus betonen die Autoren die vor allem langfristigen Vorteile eines modularen Plattformdesigns (Kapitel 3) und zeigen einen mehrdimensionalen Entscheidungsraum bezüglich der Offenheit einer Plattform auf, der neben dem Grad der Einbindung von Plattformnutzern auch die Beteiligung von Managern, Sponsoren und Entwicklern berücksichtigt (Kapitel 7).

Ausgehend vom zentralen Henne-Ei-Problem von Plattform-Geschäftsmodellen (d. h. auf der einen Seite werden Plattformen erst dann genutzt, wenn sie einen klaren Mehrwert für Nutzer schaffen; auf der anderen Seite ist für die plattformbasierte Wertschöpfung eine breite Nutzerbasis unerlässlich) stellen die Autoren dann in Kapitel 5 acht Strategien zur erfolgreichen Markteinführung von Plattformen vor. Greifbar gemacht werden die unterschiedlichen Einführungsstrategien durch teils sehr eingängige Bezeichnungen (wie z. B. die „follow-the-rabbit“ und „piggyback“-Strategien) und zahlreiche, auch für die meisten Fachfremden vertraute Unternehmensbeispiele (z. B. Amazon Marketplace, PayPal und Google Android). Auf dieser Basis werden in den Folgekapiteln zentrale Aspekte des Managements und der Governance von Plattform-Geschäftsmodellen behandelt. Im Wesentlichen geht es hier um verschiedene Ansätze zur Wertrealisierung bzw. Monetarisierung von plattformbasierten Netzwerkeffekten (Kapitel 6), um Prinzipien für die intelligente Selbst-Governance von Plattformen (Kapitel 8) sowie um die Definition und Ausgestaltung von Metriken/Kennzahlen entlang des gesamten Plattformlebenszyklus (Kapitel 9). Außerdem diskutieren die Autoren in Kapitel 11, wie Plattform-Geschäftsmodelle reguliert bzw. wie sie besser nicht reguliert werden sollten. Viele der hier aufgezeigten und andiskutierten Herausforderungen verfügen auch über eine ethische Dimension (wie z. B. der möglichen Diskriminierung von Bevölkerungsgruppen durch einen unzureichenden Plattformzugang) oder beziehen sich auf den verantwortungsvollen Umgang mit den (persönlichen) Daten von Plattformnutzern (z. B. im Sinne der Datenprivatheit und -sicherheit).

Abgerundet wird das Buch schließlich durch einen Ausblick auf die Zukunft der Plattform-Revolution in Kapitel 12. Zu Beginn dieses Kapitels wird zunächst eine Reihe von Kriterien bzw. Merkmalen auf Branchenebene vorgestellt (z. B. das Ausmaß von Informationsasymmetrien zwischen Marktteilnehmern sowie die Ressourcenintensität und der Regulierungsgrad einer Branche), anhand derer Manager

eine erste Einschätzung vornehmen können, ob und wie stark ihr Unternehmen in naher Zukunft von der Plattform-Revolution betroffen sein wird. Allerdings deuten die Autoren in den nachfolgenden Ausführungen auch an, dass früher oder später weitgehend alle Branchen von dieser Revolution betroffen sein werden bzw. bereits maßgeblich davon betroffen sind – vom Bildungs- und Gesundheitssektor über die Energie- und Finanzbranche, die Transport- und Logistikbranche und das produzierende Gewerbe bis hin zur öffentlichen Verwaltung. Das Buch endet mit einem kurzen Glossar, in dem zentrale Begriffe und Konzepte (z. B. Netzwerkeffekte und Reintermediation) noch einmal kurz und prägnant definiert werden, sowie mit einem Endnotenverzeichnis, in dem für jedes Kapitel die zugrundeliegenden Literaturquellen aufgelistet werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es Geoffrey G. Parker und seinen Kollegen mit ihrem Buch „Platform Revolution“ gelingt, einen umfassenden, wissenschaftlich fundierten und zugleich einfach verständlichen und mit zahlreichen Praxisbeispielen untermauerten Einblick in die Grundlagen, Vorteile und Wirkungsmechanismen sowie das Management und die Zukunftsperspektiven von Plattform-basierten Geschäftsmodellen zu geben. Besonders beeindruckend ist es, mit welcher analytischen Schärfe das Autorenteam die Designprinzipien und Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle von – zumindest auf den ersten Blick – sehr unterschiedlichen Unternehmen wie z. B. Airbnb, Amazon, Google, PayPal und Uber aufdecken und miteinander in Bezug bringen. Falls es an dem Buch etwas zu kritisieren gibt, dann ist das vermutlich die zum Teil etwas verwirrende Reihenfolge der einzelnen Kapitel, die auch zu gewissen Redundanzen führt, sowie der weitgehende Verzicht der Autoren auf unterstützende Visualisierungen und Übersichtstabellen. Letzteres wäre aufgrund der für den durchschnittlichen Leser vielleicht doch eher abstrakten Inhalte an der ein oder anderen Stelle sicherlich hilfreich gewesen und hätte vermutlich zu einer noch besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit der Buchinhalte beigetragen. Nichtsdestotrotz richtet sich das Buch keinesfalls nur an Manager und Unternehmensgründer, sondern eignet sich auch sehr gut für Studierende, Wissenschaftler und interessierte „Laien“, die sich an das Plattform-Thema herantasten möchten und auf der Suche nach einem kompakten Einstieg in das Themenfeld sind. Hilfreich sind in diesem Zusammenhang auch die Takeaways-Boxen am Ende jedes Kapitels, die die jeweiligen Kernpunkte und -aussagen noch einmal kurz und prägnant zusammenfassen.

Abschließend gibt es auch noch eine gute Nachricht für all diejenigen, die die „Plattform-Revolution“ lieber auf Deutsch lesen möchten. Seit April 2017 gibt es eine deutsche Fassung des Buches, die im mitp-Verlag erschienen ist (ISBN: 978-3-958-45519-1, 320 Seiten, Preis: 28,00 €).

Falls Sie sich zur Lektüre des Buches entscheiden, so wünsche ich Ihnen viel Spaß dabei, interessante Einblicke mit hoffentlich zahlreichen Aha-Erlebnissen sowie neue Denkanstöße und Handlungsimpulse – vielleicht sogar für den Start Ihrer eigenen Plattform-Revolution bzw. der Ihres Unternehmens.

Dresden, den 15. April 2021.

Martin Wiener

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.