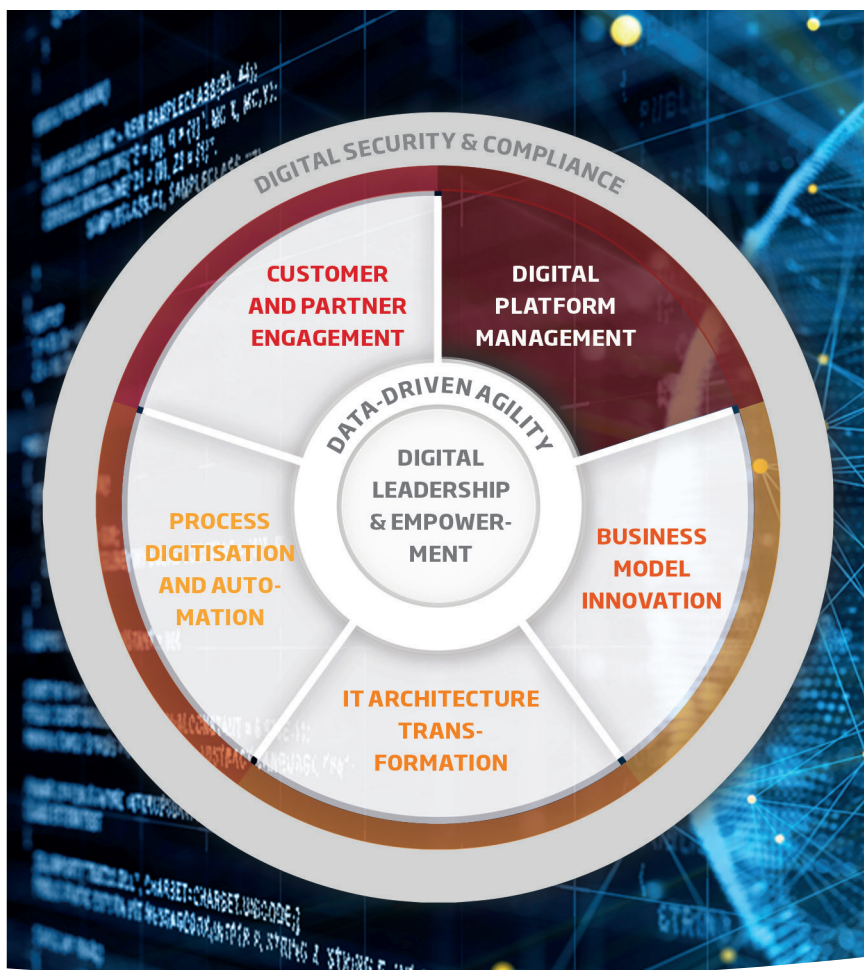


DIGITAL PLATFORM MANAGEMENT



Offenheit
und Skalierung



Schlüsselfaktoren
der DIGITALEN EXZELLENZ

HITec

sopra  steria
CONSULTING

Prof. Dr. Tilo Böhmnn
Universität Hamburg
Prof. Dr. Paul Drews
Leuphana Universität Lüneburg

Dezember 2018

Die in diesem Dokument dargestellten Informationen und Bilder sind urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte bleiben vorbehalten. Jegliche Weitergabe der Texte oder Bilder an Dritte ist - ungeachtet der zum Einsatz kommenden Vorgehensweise - ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Sopra Steria Consulting unzulässig und rechtswidrig.

Alle im Text genannten Produktnamen sind eingetragene Warenzeichen beziehungsweise Warenzeichen ihrer Hersteller.

Änderungen, Irrtümer und Druckfehler vorbehalten.

Inhalt

Vorwort	5
Executive Summary	6
Digital Platform Management als Disziplin der DIGITALEN EXZELLENZ	7
Erfolgsfaktoren beim Aufbau digitaler Plattformen	11
Grundmuster digitaler Plattformen	17
Strategische Ziele des Digital Platform Management	23
Als Partnerunternehmen von digitalen Plattformen profitieren	27
Plattformen aus Nutzer- und Konsumentensicht	29
Daten - der Rohstoff digitaler Plattformen	31
Architektur und Komponenten digitaler Plattformen	33
Distributed Ledger & Co. - eine Alternative zu zentralen Plattformen?	37
Wettbewerb der digitalen Plattformen	39
Handlungsempfehlungen	42
Methodik der Studie	44



Digital Platform Management

Vorwort

Die digitale Transformation schreitet in vielen Branchen weiterhin rasant voran. Nachdem neben den großen Internetkonzernen auch Start-ups mit dem Aufbau digitaler Plattformen erfolgreich waren, beschäftigen sich inzwischen die Geschäftsführungen und Vorstände etablierter Unternehmen mit der Relevanz digitaler Plattformen für ihr Geschäft.

Die vorliegende Studie gibt einen branchenübergreifenden Einblick in aktuelle Plattformprojekte und -strategien. Die gewonnenen Erkenntnisse haben wir zu einem aktuellen Überblick zur Entwicklung und Etablierung digitaler Plattformen in Deutschland zusammengeführt. Mit der Unterscheidung verschiedener Grundmuster von Plattformen leistet die Untersuchung auch einen Beitrag zur Begriffsbildung und zu mehr Klarheit in der Diskussion. Darüber hinaus wird die Disziplin des „Digital Platform Management“ näher beleuchtet und in ihrer Bedeutung für die Erreichung **DIGITALER EXZELLEENZ** eingeordnet.

Diese Studie ist die dritte in einer Serie zur **DIGITALEN EXZELLEENZ** in deutschen Unternehmen und Behörden. Seit der Veröffentlichung der ersten Studie im Jahr 2015, die einen 360°-Blick auf die Frage der **DIGITALEN EXZELLEENZ** liefert, und der Folgestudie „**DATENGETRIEBENE AGILITÄT**“ 2016 hat sich vieles getan. Bereits 2016 war zu beobachten, dass die digitale Transformation Einzug

in die strategische Agenda der Organisationen gefunden hat. Es wurden – oft mit erheblichen Mitteln – Digitalisierungseinheiten gegründet sowie Geschäftsmodelle überdacht und verändert. Und die Schnittstelle zum Kunden hat sich vielfach einem dramatischen Wandel unterzogen. Vielen Unternehmen bleibt es dabei nicht erspart, ihre bestehende IT-Infrastruktur grundlegend und oft unter erheblichen Kosten zu modernisieren und fit für die Zukunft zu machen. Die Auslieferungsgeschwindigkeit soll weiter erhöht werden, während es gleichzeitig gilt, die Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen zu erleichtern. Dabei wachsen die „alte IT“ und die „neue IT“ zunehmend zusammen, bimodale Settings werden überwunden. Siloartige Abteilungsstrukturen in den Fachbereichen werden durch interdisziplinäre und produktorientierte Organisationseinheiten ersetzt, die in ihren Aufgaben klar auf den Kundennutzen ausgerichtet sind. Das Thema datengetriebene Agilität ist weiterhin auf dem Vormarsch. Zunehmend größere Unternehmensbereiche werden agil organisiert und können auf fortgeschrittene Datenanalyse-Fähigkeiten zurückgreifen. Führende Unternehmen in der digitalen Transformation haben inzwischen auch die kulturelle Dimension des erforderlichen Wandels erkannt und investieren intensiv in die Qualifikation von Mitarbeitern sowie in neue Organisationsformen und Arbeitsweisen.

Mit dem Schwerpunkt auf „digitale Plattformen“ greift die vorliegende Studie eine Facette **DIGITALER EXZELLEENZ** auf, die wir bereits 2015 konzeptionell vorgedacht haben. Heute gehören digitale Plattformen zu den strategischen Top-Themen vieler Unternehmen, sei es, weil sie sich mit existierenden Plattformen im eigenen Geschäftsfeld auseinandersetzen müssen, oder, weil sie den Aufbau einer eigenen Plattform planen. So betrachten wir im Folgenden auch weniger den Aufbau digitaler Plattformen durch Start-ups, sondern eher die Transformation etablierter Unternehmen. Wir liefern mit dieser Studie einen strukturierten und branchenübergreifenden Einblick in die aktuellen plattformorientierten Transformationsprozesse und wollen damit einen Beitrag zu laufenden und anstehenden Diskussionen zum Thema digitale Plattformen leisten.

Executive Summary

„Digitale Plattformen“ stehen branchenübergreifend auf der Liste der strategischen Top-Themen für Geschäftsführer und Vorstände. Inspiriert vom Erfolg der großen Internetplattformen und getrieben von Entwicklungen in der eigenen Branche stecken Unternehmen derzeit die Claims im Plattformwettbewerb ab. Betroffen sind vom Plattformenthema - wenigstens in der Rolle der Nutzer - alle Unternehmen.

Die Entwicklung eigener Plattformen wird derzeit von vielen Unternehmen bereits betrieben oder vorbereitet. Für den erfolgreichen Aufbau digitaler Plattformen besteht ein anspruchsvolles Zielsystem: 360° serviceorientiert, 360° skalierbar, 360° datengetrieben, 360° agil, 360° offen.

Bisweilen herrscht ein oft diffuses Verständnis von digitalen Plattformen. Mit den vier Grundmustern „mobilisierende Vermittlung“, „erweiterbare Konversation“, „erweiterbare Dinge“ und „kombinierbare Bausteine“ trägt diese Studie zu einem besseren Verständnis der wesentlichen Eigenschaften digitaler Plattformen und ihres Zusammenspiels bei.

Die Entwicklung digitaler Plattformen wird in Unternehmen sehr unterschiedlich aufgehängt und priorisiert. Teilweise transformieren Unternehmen ihr gesamtes Geschäftsmodell hin zu einem plattformbasierten Geschäftsmodell. In anderen Unternehmen werden digitale Plattformen eher als Ergänzung zu bestehenden Produkten und Dienstleistungen positioniert.

Das Digital Platform Management ist eine herausfordernde Disziplin, bei der insbesondere die Fähigkeit zur Öffnung von Unternehmen und zur Vernetzung mit Partnern und Kunden gefordert ist. Daneben müssen aber auch eine solide technische Basis sowie agile Vorgehensweisen etabliert werden.

Unternehmen, die nicht selbst eine Plattform aufbauen können oder wollen, können sich geschickt als Nischenanbieter auf mehreren Plattformen einklinken. Die erheblichen Kosten und Risiken für den Aufbau einer eigenen Plattform werden dabei gegen eine Abhängigkeit von den Plattformbetreibern eingetauscht.

Daten sind für viele digitale Plattformen zentral. Sie ermöglichen einen Überblick über das Geschehen auf Märkten und werden zwischen Kunden, Plattform und Partnern ausgetauscht, um neue Dienste zu ermöglichen.

Blockchain-/Distributed-Ledger-Technologie und Weiterentwicklungen dieser Ansätze haben bisher noch keinen Durchbruch als Alternative zu zentralen Plattformen erringen können. Derzeit laufen branchenübergreifend zahlreiche Projekte, deren Auswirkungen derzeit noch nicht abgeschätzt werden können.

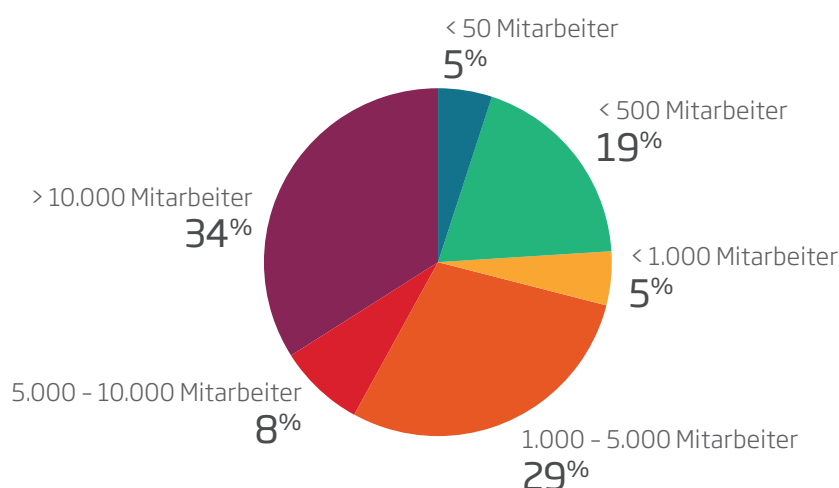
Die Wettbewerbssituation bei digitalen Plattformen stellt sich in einer branchenübergreifenden Betrachtung sehr unterschiedlich dar. Während in einigen Branchen (wie bspw. bei den App-Plattformen von Smartphones) nur wenige Anbieter verblieben sind, entstehen in anderen Branchen die ersten Plattformen (bspw. in den Bereichen Banken und Versicherungen) oder es sind bereits zahlreiche Plattformen am Markt verfügbar (IoT-Plattformen).

Methodik der Studie

Der Studie liegt ein **multimethodisches Forschungsdesign** zugrunde. Ausgangspunkt sind die Erkenntnisse der beiden Vorstudien „DIGITALE EXZELLENZ“ und „Datengetriebene Agilität“. Für die aktuelle Studie wurde zunächst ein **Experten-Workshop** zum Thema digitale Plattformen durchgeführt. Neben den bereits aus der Literatur bekannten Eigenschaften und Zielsetzungen digitaler Plattformen wurden in der Diskussion vor allem Beispiele aus verschiedenen Branchen betrachtet. In einer zweiten Phase wurden branchenübergreifend persönliche **leitfadengestützte Experteninterviews** geführt und ausgewertet. Zitate aus den Interviews wurden sprachlich überarbeitet, um eine bessere Lesbarkeit zu erzielen. In der dritten Phase wurde eine quantitativ-empirische Erhebung (**Online-Befragung**) durchgeführt, in der wesentliche Herausforderungen des Managements digitaler Plattformen aufgegriffen wurden.

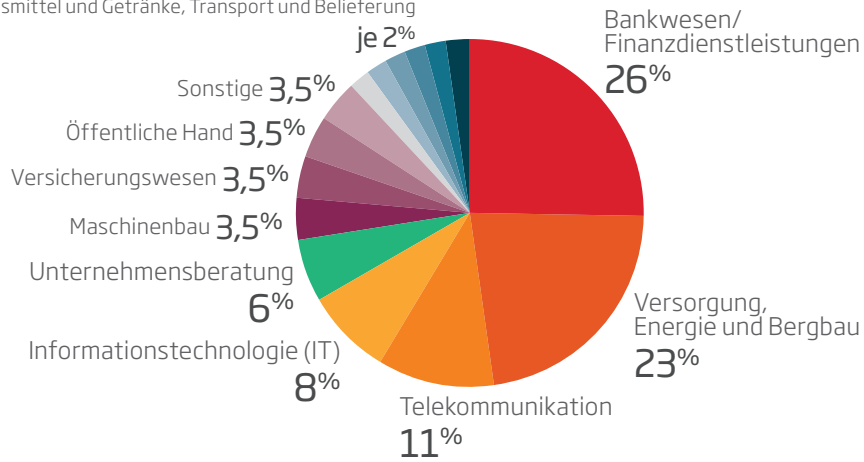
Die Interviewpartner dieser Studie stammen sowohl aus **Großunternehmen** als auch aus **Start-up-Unternehmen** sowie **Behörden**. Alle Interviewpartner haben langjährige Erfahrung mit dem Aufbau und dem Betrieb digitaler Plattformen. Unter Berücksichtigung der Interviews aus den beiden Vorstudien wurden die Ergebnisse von insgesamt 51 Interviews für diese Studie berücksichtigt. 19 dieser Interviews wurden mit dem spezifischen Fokus auf dem Thema Management digitaler Plattformen zwischen Juni und Oktober 2018 geführt. Die Datenerhebung für den quantitativen Teil der Studie erfolgte im September und Oktober 2018.

Unternehmensgröße der Umfrageteilnehmer

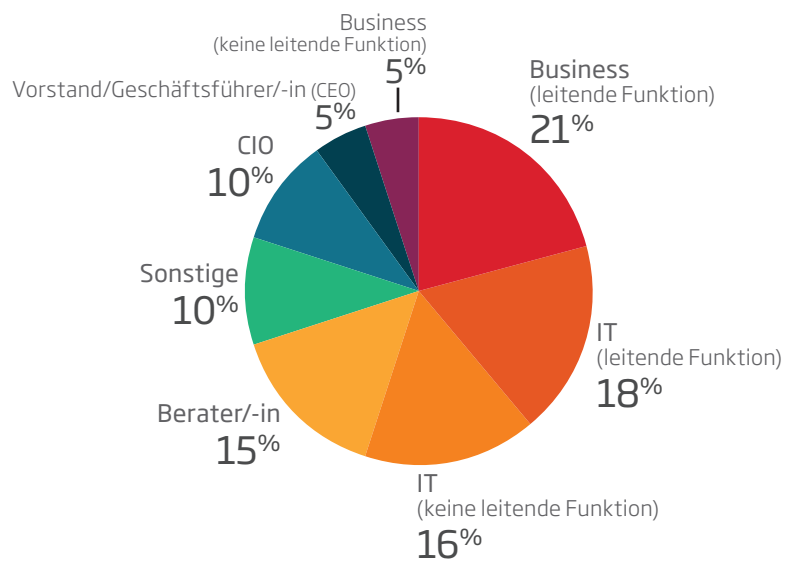


Branchen der Umfrageteilnehmer

Automobilindustrie, Einzelhandel und Gebrauchsgüter, Fluggesellschaften und Luft-/Raumfahrt, Gesundheitswesen und Pharmaindustrie, Lebensmittel und Getränke, Transport und Belieferung



Rolle/Position der Umfrageteilnehmer



Buchempfehlungen zum Thema „digitale Plattformen“

- *Choudary (2015)*
Platform Scale.
Platform Thinking Labs, Boston.
- *Evans & Schmalensee (2016)*
Matchmakers.
Harvard Business School Press,
Boston.
- *Moazed & Johnson (2016)*
Modern Monopolies.
St. Martins Press, New York.
- *Parker, Alstyne & Choudary (2016)*
Platform Revolution.
Norton, New York.
- *Reillier & Reillier (2017)*
Platform Strategy.
Routledge, London & New York.
- *Tiwana (2014)*
Platform Ecosystems.
Elsevier, Waltham.

Sopra Steria Consulting zählt zu den Top-Management- und -Technologieberatern in Deutschland. Als ein führender europäischer Anbieter für digitale Transformation bietet Sopra Steria mit 42.000 Mitarbeitern in über 20 Ländern eines der umfassendsten Portfolios für End-to-End-Services: Beratung, Systemintegration, Softwareentwicklung, Application Management und Business Process Services.

Unternehmen und Behörden vertrauen auf die Expertise von Sopra Steria, wenn es darum geht, Transformationsvorhaben, die geschäftskritische Herausforderungen adressieren, erfolgreich umzusetzen. Im Zusammenspiel von Qualität, Leistung, Mehrwert und Innovation befähigt Sopra Steria seine Kunden, IT optimal zu nutzen. Weitere Informationen finden sich unter: www.soprasteria.de.



www.soprasteria.de

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
info.de@soprasteria.com

sopra  **steria**
CONSULTING