

**Frederik Endres, M.Sc.**

Leinfelden-Echterdingen, 24. Mai 2017



Schmalenbach-Gesellschaft  
für Betriebswirtschaft e.V.






Sitzung des AK Integrationsmanagement

## **„From Pipeline to Platform“ – Stand der Forschung und relevante Aspekte**

---

# Agenda

---

-  ,From Pipeline to Platform‘ – Use Case
-  Merkmale
-  Typologisierung
-  Relevante Aspekte
-  Zusammenfassung und Ausblick

# Agenda

---

› ‚From Pipeline to Platform‘ – Use Case

› Merkmale

› Typologisierung

› Relevante Aspekte

› Zusammenfassung und Ausblick

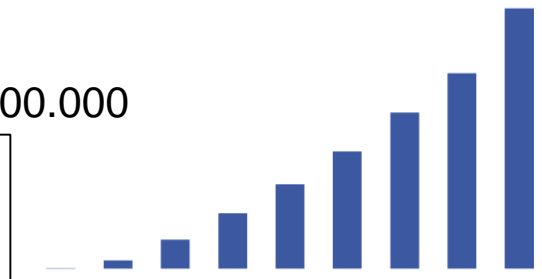
# „From Pipeline to Platform“ – Use Case App Store (iOS)

- Digitale Plattformen verfügen über das Potenzial, Branchen in kurzer Zeit grundlegend zu verändern
- Sie sind die wesentlichen Treiber des wirtschaftlichen Wandels und verdrängen die klassischen, einseitigen Märkte

2008 gegründeter Marktplatz, der es den Nutzern von iPhones und anderen iOS Geräten ermöglicht, nach Apps zu suchen und diese herunterzuladen, wodurch sich die Funktionalitäten ihrer Geräte erweitern

## Anzahl verfügbarer Apps von 2008 bis 2016

- Juli 2008: ca. 800
- Juni 2016: ca. 2.000.000



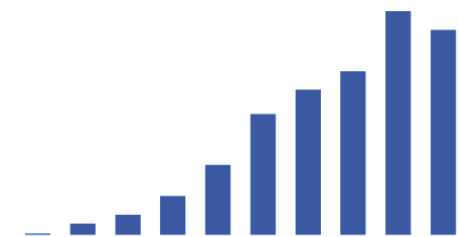
## Umsätze der größten App Stores 2015

- Google Play: ca. 12,8 Mrd. \$
- Apple App Store: ca. 8,9 Mrd. \$
- Windows Phone Store: ca. 3,25 Mrd. \$

## App Store (iOS)

## Anzahl verkaufter iPhones von 2007 bis 2016

- 2007: ca. 1.390.000
- 2016: ca. 211.880.000



Quelle: Vgl. Baums et al. (2016), S. 15; BMWi (2016), S. 22; Shaughnessy (2016); Statista-Dossier zum Thema App Stores (2017), S. 8; Statista-Dossier zu Apple Inc. (2017), S. 51; Statista-Dossier zum Thema iPhone (2017), S. 11.

# „From Pipeline to Platform“ – Use Case WUCATO Marketplace



## WUCATO Marketplace

- Gründung im Jahr 2015
- Produktpalette: Handwerks- und Industriebedarf
- Über 500.000 Produkte von Arbeitskleidung & Arbeitsschutz bis hin zu Verbindungstechnik
- Tochtergesellschaft der Würth-Gruppe
- Anbieter: Unternehmen der Würth-Gruppe und externe Anbieter
- „...greift Wucato auf die jahrzehntelange Erfahrung des Konzerns zurück und steht für Sicherheit und Qualität.“






## Würth Gruppe

- Kerngeschäft: Handel mit Montage- und Befestigungsmaterial
- Aktuell über 400 Gesellschaften mit ca. 71.000 Mitarbeiter
- Über 31.500 fest angestellte Verkäufer im Außendienst

Quelle: Vgl. [www.wucato.de](http://www.wucato.de) (2017); [www.wuerth.com](http://www.wuerth.com) (2017).

# Agenda

---

-  ,From Pipeline to Platform‘ – Use Case
-  Merkmale
-  Typologisierung
-  Relevante Aspekte
-  Zusammenfassung und Ausblick

## Merkmale (1/2)

### Praktische Ausgangssituation

- Digitale Plattformen bilden in der Praxis einen Schlüsselrend
- Haben das Potenzial, Branchen in kurzer Zeit grundlegend zu verändern

### Wissenschaftliche Ausgangssituation

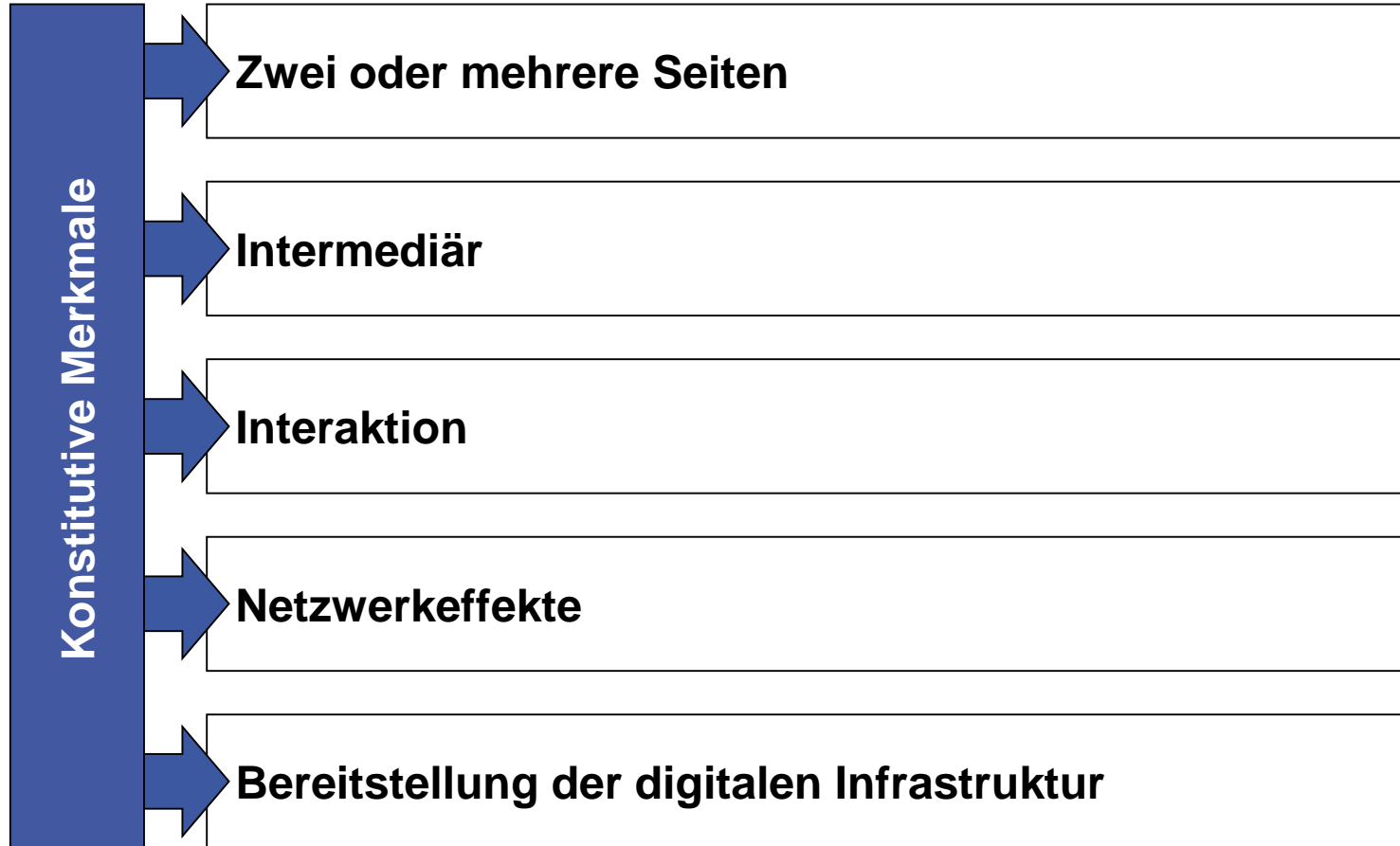
- Bisherige Forschung: entweder sehr allgemein oder sehr spezifische (Teil-) Aspekte
- In der Wissenschaft existiert aktuell keine einheitliche Definition für digitale Plattformen

### Vorgehen zur Entwicklung konstitutiver Merkmale digitaler Plattformen

- Analyse aktueller Definition
- Zusammenfassen bedeutungsgleicher Schlagwörter und Häufigkeitsanalyse
- Filtern konstitutiver Merkmale

Quelle: Vgl. Baums et al. (2016), S. 15; BMWi (2016); Gartner Inc. (2016), S. 1; Gawer/Cusumano (2014).






## Merkmale (2/2)





# Agenda

---

-  ,From Pipeline to Platform‘ – Use Case
-  Merkmale
-  Typologisierung
-  Relevante Aspekte
-  Zusammenfassung und Ausblick

# Typologisierung (1/2)

## Ausgangssituation

- Allgemeine konstitutive Merkmale digitaler Plattformen
- Heterogene Typen digitaler Plattformen
- Aktuelle Typologisierungen: Kontextspezifisch und beschränkt

## Vorgehen zur Typologisierung digitaler Plattformen

- Definition fakultativer Merkmale digitaler Plattformen
- Zuordnung bestehender digitaler Plattformen
- Cluseranalyse und Typologisierung digitaler Plattformen

Social Media Cluster

Crowdfunding/  
Crowdsourcing Cluster

Commercial  
Sharing Cluster

Social CtoC Cluster

BtoC Service Cluster

BtoC Marktplatz Cluster

Produkt-orientierter BtoC Cluster

BtoB Industriecluster

# Typologisierung (2/2)



## Produktorientierter BtoC Cluster

- Wertsteigerung der Produkte durch digitale Plattform
- Vertikal integrierte Plattformen
- Keine Subventionierung der Anbieter
- Konzernfinanziert

Plattformen des Clusters sind u.a.

- **Apple App Store**
- Philips Hue

## BtoB Industriecluster






- Geringe Subventionierung der Nutzer
- Meist konzernfinanziert
- Starke Beschränkung der Nutzergruppen

Plattformen des Clusters sind u.a.

- Axoom
- **WUCATO Marketplace**

# Agenda

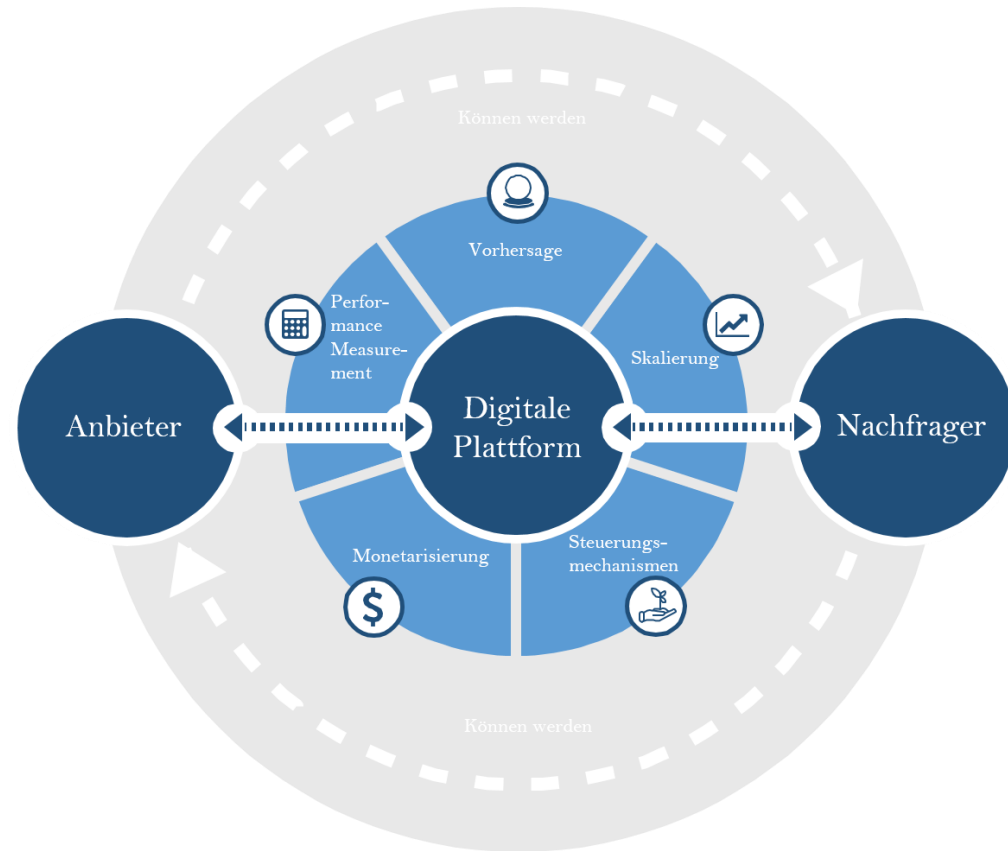
---

-  ,From Pipeline to Platform‘ – Use Case
-  Merkmale
-  Typologisierung
-  Relevante Aspekte
-  Zusammenfassung und Ausblick

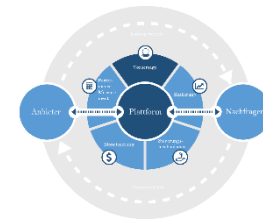
# Relevante Aspekte – Überblick

Zur erfolgreichen Transformation ‚From Pipeline to Platform‘ sind für Unternehmen fünf Aspekte entscheidend

- Vorhersage**
- Skalierung**
- Steuerungsmechanismen**
- Monetarisierung**
- Performance Measurement**

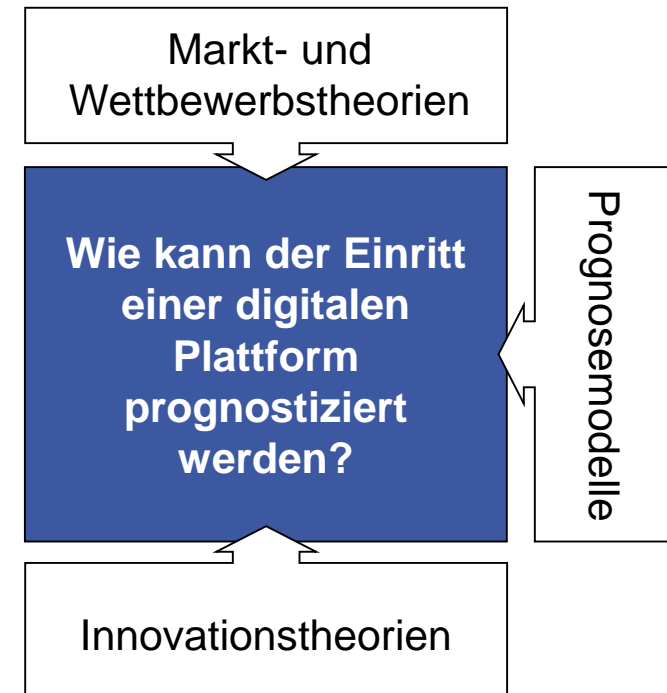


# Relevante Aspekte – Vorhersage



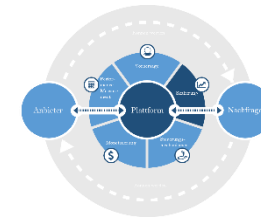
## Das Eintreten digitaler Plattformen in den Markt erzeugt eine Restrukturierung der Märkte und ihrer Mechanismen

- Eintreten digitaler Plattformen gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung traditioneller Unternehmen
- Traditionelle Unternehmen benötigen Modelle, um den Eintritt digitaler Plattformen in den Markt vorherzusagen
- Predictive Analytics Methoden in Kombination mit Branchenkennzahlen scheinen für die Prognose geeignet



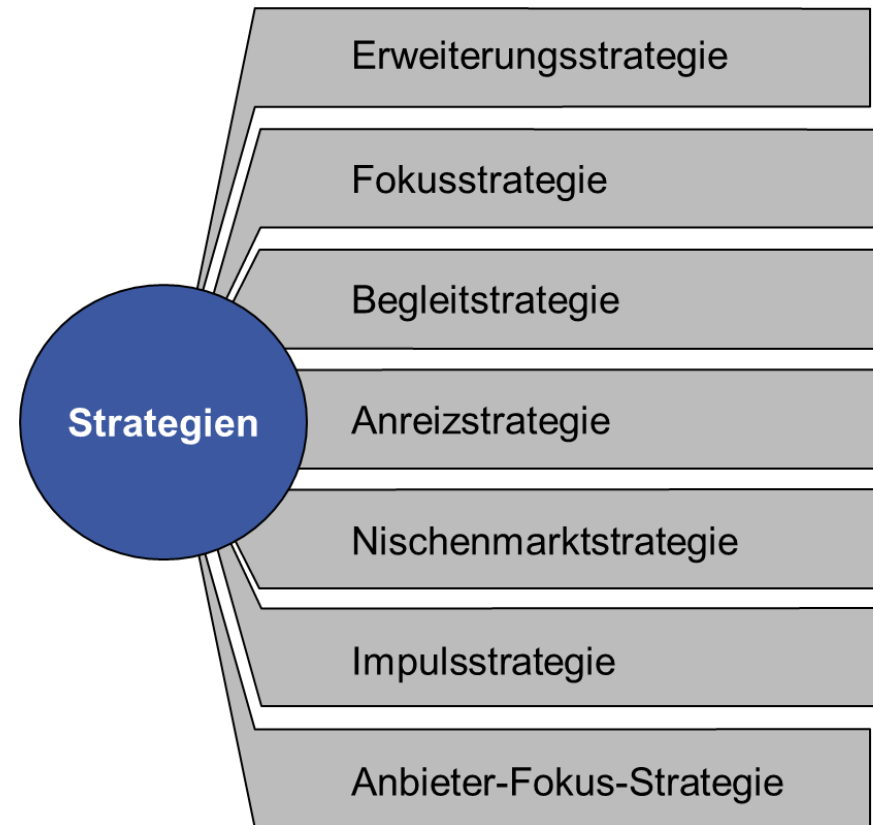
Quellen: Vgl. Choudary (2015), S. 329; Rochet/Tirole (2004), S. 1f.; Christensen (2015), S. 154; Schmidt (2009), S. 17; Phaal et al. (2011), S. 222f.; Sabatier et al. (2012), S. 4-7.

# Relevante Aspekte – Skalierung



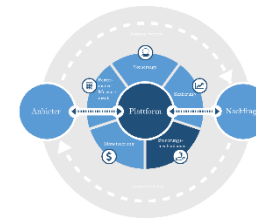
## Als Plattformbetreiber besteht eines der größten Probleme in der Plattformskalierung

- Schnell eine große Masse an Kunden für das digitale Geschäftsmodell gewinnen und dauerhaft an die Plattform binden
- Verdrängung anderer Plattformen
- Matching von Anbietern und Nachfragern
- Lösung des Henne-Ei Problems
- **7 Strategien**



Quelle: Vgl. Parker et al. (2016), S. 89-99; Pfannstiel et al. (2017), S. 55-59.

# Relevante Aspekte – Steuerungsmechanismen



## Für den erfolgreichen Betrieb von digitalen Plattformen sind spezielle Steuerungssysteme zu entwickeln

### Formell

- **Gatekeeping:** Anforderungen an die Plattformakteure
- **Prozesssteuerung:** Verteilung von Rechten und Pflichten der Nutzer, um deren Verhalten zu lenken
- **Outputkontrolle:** Objektive Bewertungskriterien zur Differenzierung zwischen nutzenstiftenden und -schädigenden Plattformakteuren

### Informell

- **Normen- und Wertesystem** innerhalb der Plattform, das für alle Plattformakteure gilt

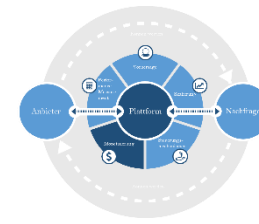
### Zielsetzung

Einzelne Dimensionen müssen mit der Strategie konsistent sein

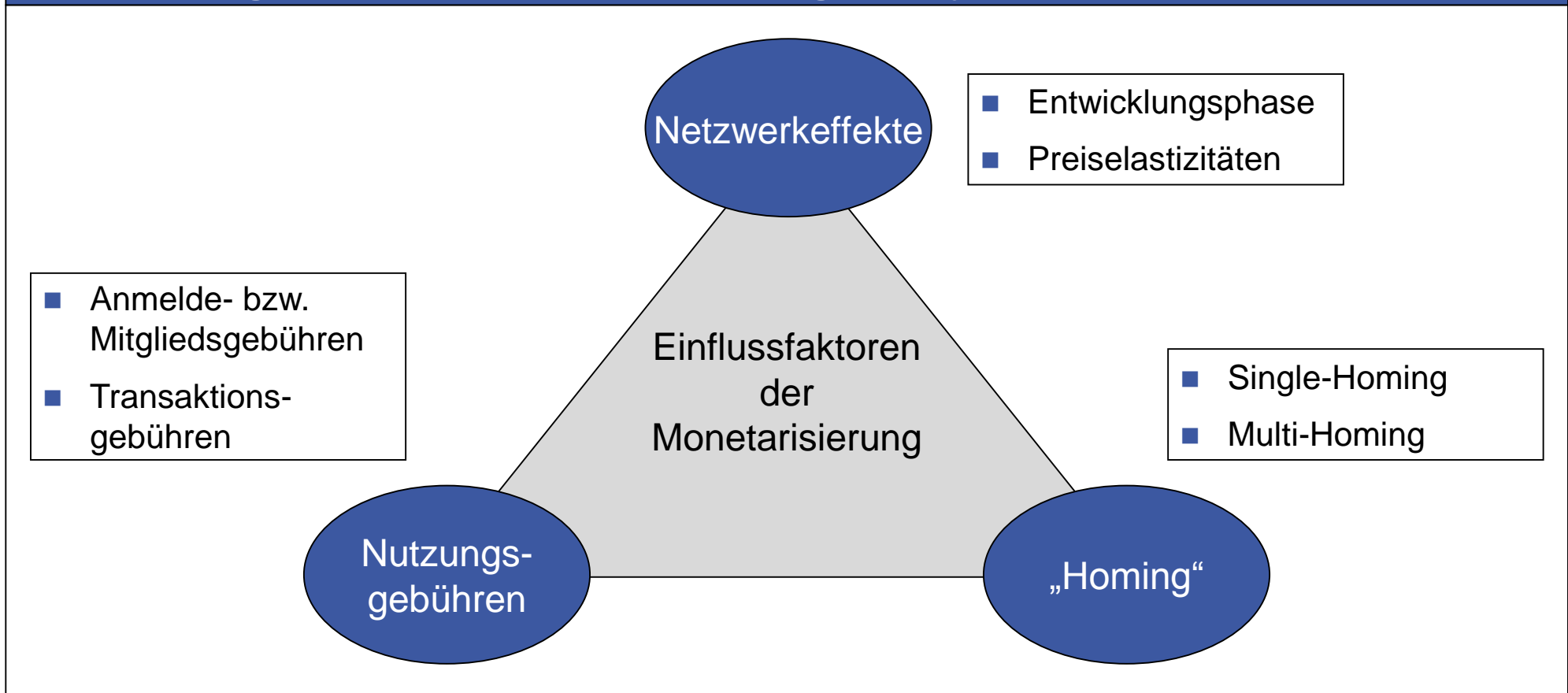
Quelle: Vgl. Hopp/Barker (2016), S. 389f.; Simno (2013); Tiwana (2014), S. 123.



# Relevante Aspekte – Monetarisierung

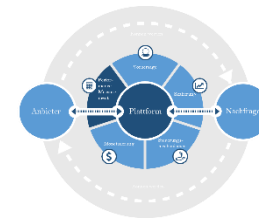


Auf zwei- oder mehrseitigen Märkten stehen Plattformbetreiber vor der strategischen Entscheidung wie die Anbieter- und Nachfrageseite jeweils bepreist werden sollen

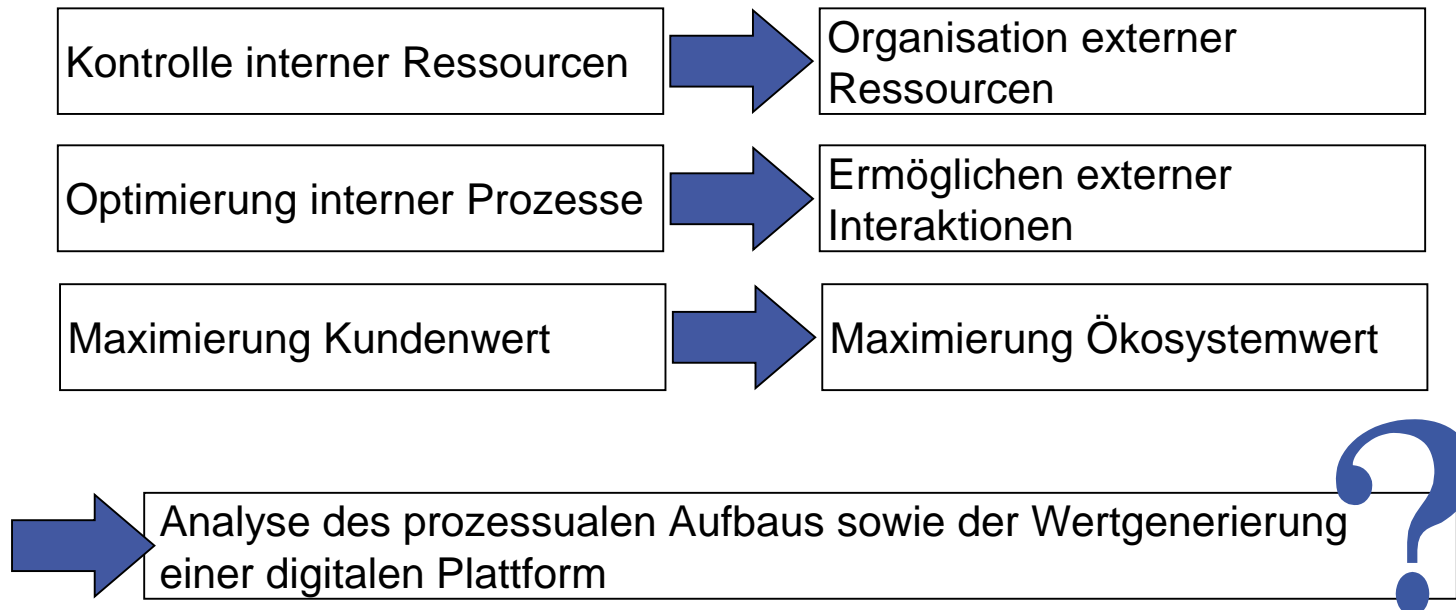


Quelle: Vgl. Armstrong (2006), S. 669-671; Caillaud/Jullien (2003), S. 309-311; Eisenmann et al. (2006), S. 1-4; Jung et. al (2017), S. 53-62; Rochet/Tirole (2006), S. 645-647.

# Relevante Aspekte – Performance Measurement








Digitale Plattformen führen zu einer Veränderung der Wertschöpfung. Aktuelle Performance Measurement Systeme sind auf diese Veränderungen anzupassen



Quelle: Vgl. Alstyn et al. (2016), S. 25, S. 30f.; Choudary (2015), S. 25-28.

# Agenda

---

-  ,From Pipeline to Platform‘ – Use Case
-  Merkmale
-  Typologisierung
-  Relevante Aspekte
-  Zusammenfassung und Ausblick

# Zusammenfassung und Ausblick

## Digitale Plattformen

- Potenzial, Branchen in kurzer Zeit grundlegend zu verändern
- Wesentliche Treiber des wirtschaftlichen Wandels

## Konstitutive Merkmale und Typologie

- 5 konstitutive Merkmale
- 8 Cluster

## Relevante Aspekte digitaler Plattformen

- Vorhersage
- Skalierung
- Steuerungsmechanismen
- Monetarisierung
- Performance Measurement