

VDMA-INFOTAG PLATTFORMÖKONOMIE
9.2.2018, FRANKFURT

PLATTFORM-BASIERTE ECOSYSTEME:
WIE (ER-)FINDEN WIR
NEUE KOOPERATIONSFORMEN?

LILIAN MATISCHOK

ROBERT BOSCH GMBH



Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Fragestellungen



Plattform-basierte Ecosysteme

Was ist das überhaupt?

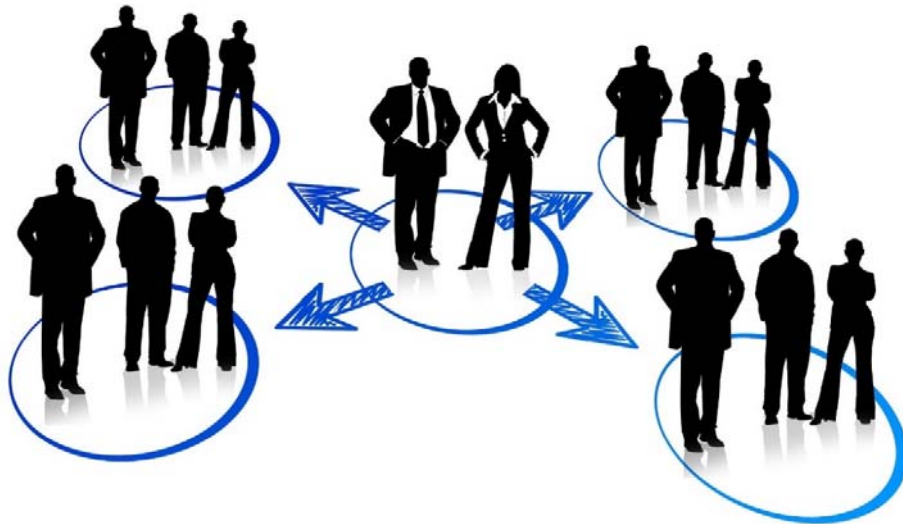
Was ist der Nutzen?

Welche Rollen gibt es?

Wie kooperieren?
Orchestrieren oder teilnehmen?

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Definition „Business Ecosystem“

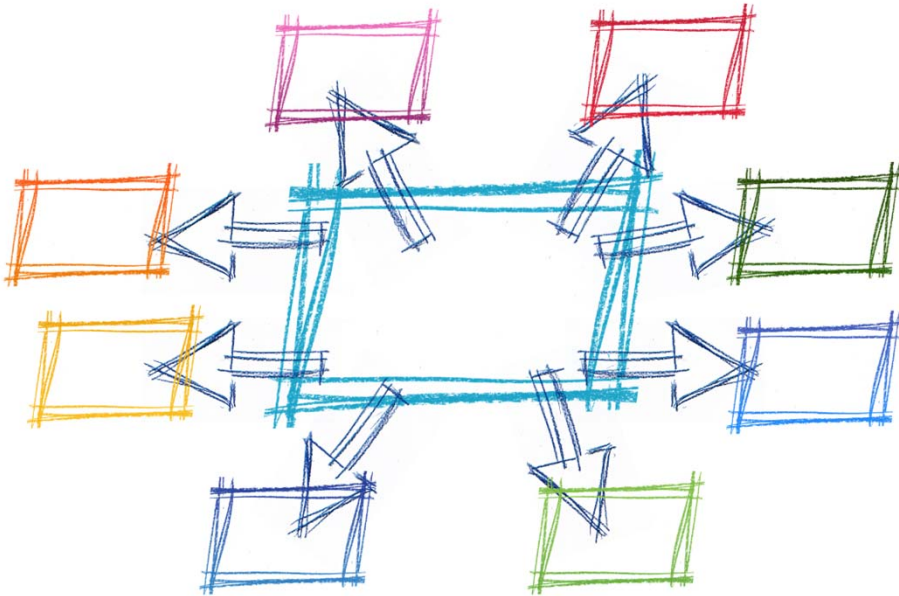


Ein (Business) Ecosystem

- ▶ ist ein **Geschäftsnetzwerk** zwischen verschiedenen Akteuren zur Abwicklung von miteinander verwandten bzw. benachbarten Geschäften,
- ▶ ermöglicht **Skalen- und Bündelungs-Effekte**,
- ▶ bietet für jeden Akteur **einen größeren Wert**, als er auf sich alleine gestellt erreichen kann,
- ▶ Ist geprägt durch wechselseitige Abhängigkeiten und **komplementäre Beziehungen**,
- ▶ lässt sich **nicht** vollständig von einzelnen Akteuren **kontrollieren**.

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Nutzen von Ecosystemen



„No one can do it alone“

- ▶ Größerer **Marktzugang**, damit größere Skaleneffekte auch für Nischenplayer
- ▶ Geringere **Transaktionskosten**
- ▶ Geteilte Investitionsrisiken und -kosten für **Commonalities** wie Technologie-Bausteine
- ▶ **Orchestrierung** kompatibler Lösungskomponenten (Produkte, Services, Technologie-Bausteine) verschiedener Akteure
- ▶ **Co-Innovation** zwischen sich komplementär ergänzenden Partner, auch zur Ermöglichung neuer **Geschäftsmodelle**

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

B2C- versus I4.0-Ecosysteme

Business to Consumer Ecosysteme

- ▶ Amazon, Uber, AirBnB, Facebook, ...
- ▶ sehr große Anzahl und Diversität von Nutzern und Anbietern ohne etablierte Geschäftsbeziehungen
- ▶ Konsumenten-Kaufverhalten bestimmt die Entwicklung und die Dynamik
(viel Umsatz mit Nischenprodukten, kurze Produkt-Lebenszyklen, Investitionen in Consumer-Preisklasse)
- ▶ „Start-Up-Spielweise“, oft mit Risikokapital-Finanzierung
(aus sehr vielen Plattform-Ideen wird kein erfolgreiches Unternehmen)

Problemlösung für zuverlässige Abwicklung von kleinen Transaktionen zwischen Unbekannten

Industrielle Ecosysteme im Kontext i4.0

- ▶ branchenspezifisch etablierte, stabile Geschäftsnetzwerke mit überschaubarer Anzahl an Akteuren
- ▶ Anbieter mit Spezialisierung mit relativ stabilen Marktanteilen und Positionen in Wertschöpfung
- ▶ Konservatives Marktverhalten aufgrund hoher Investitionssummen, langer Produktlebenszyklen und großer installierter Basis / „Brownfield“
- ▶ Technologie-Push und neue Player durch i4.0, IIoT, Vernetzung

Problemlösung für virtuelle Integration und Orchestrierung komplementärer Lösungskomponenten

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Bosch - Unternehmensbereich Industrial Technology

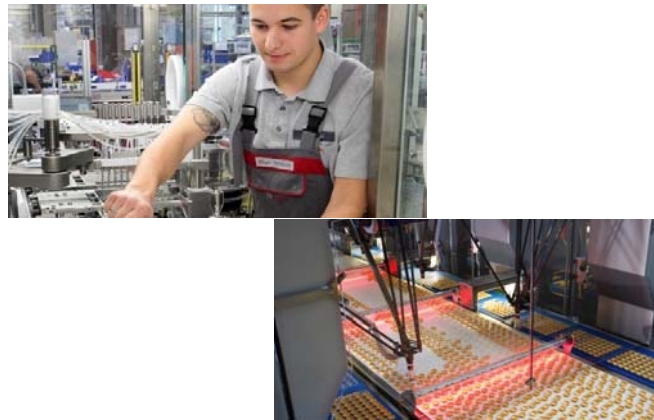
Komponentenhersteller



Drive & Control Technology

- ▶ Antriebs-Technologie
- ▶ Steuerungs-Technologie
- ▶ Linear- & Montage-Technik

Maschinenbauer



Packaging Technology

- ▶ Verpackungs- und Prozesstechnik für Pharma und Food
- ▶ Sonder-Maschinenbau für Bosch-interne Fertigung

Software-Haus

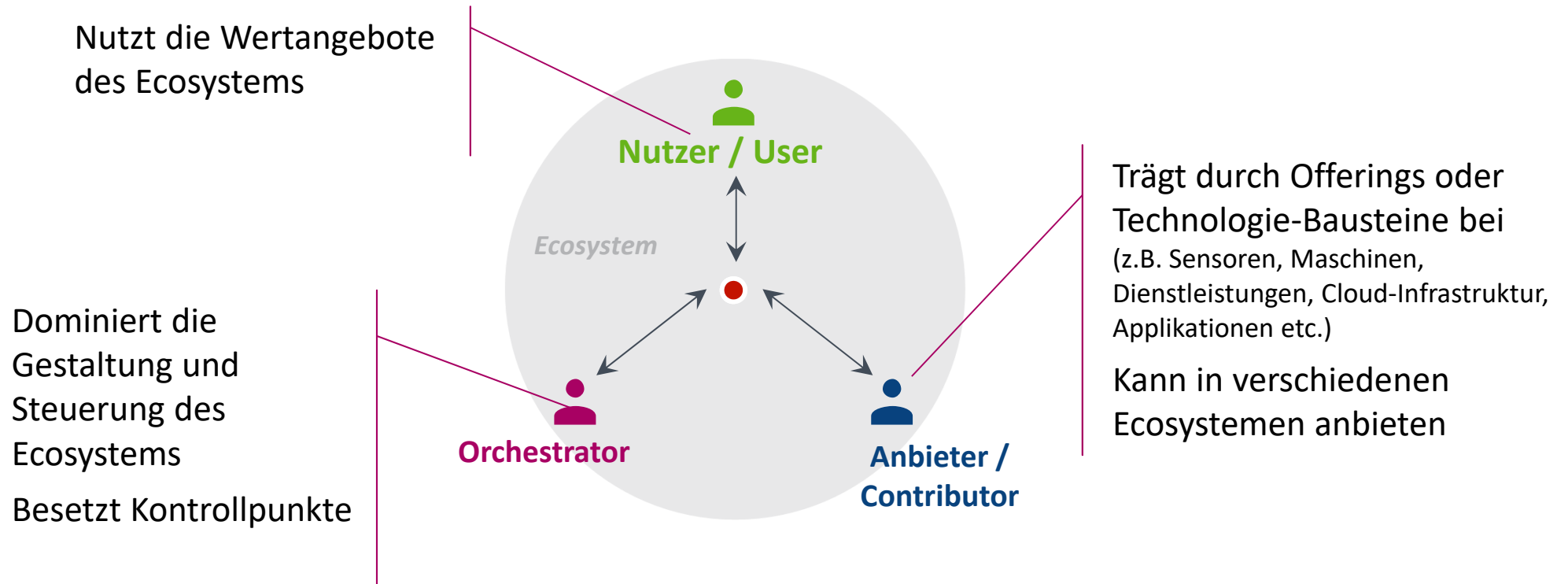


Bosch Connected Industry

- ▶ Software-Anwendungen und Geschäftsmodelle für Fertigung und Logistik

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Unterschiedliche Rollen im Ecosystem



Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Plattformbasierte Transaktionen in Ecosystemen

Plattformbasierte Ecosysteme

- ▶ ermöglichen bzw. vereinfachen die Interaktionen zwischen den Akteuren über eine (technische) Plattform.
- ▶ senken Transaktionskosten über Plattform-Services.



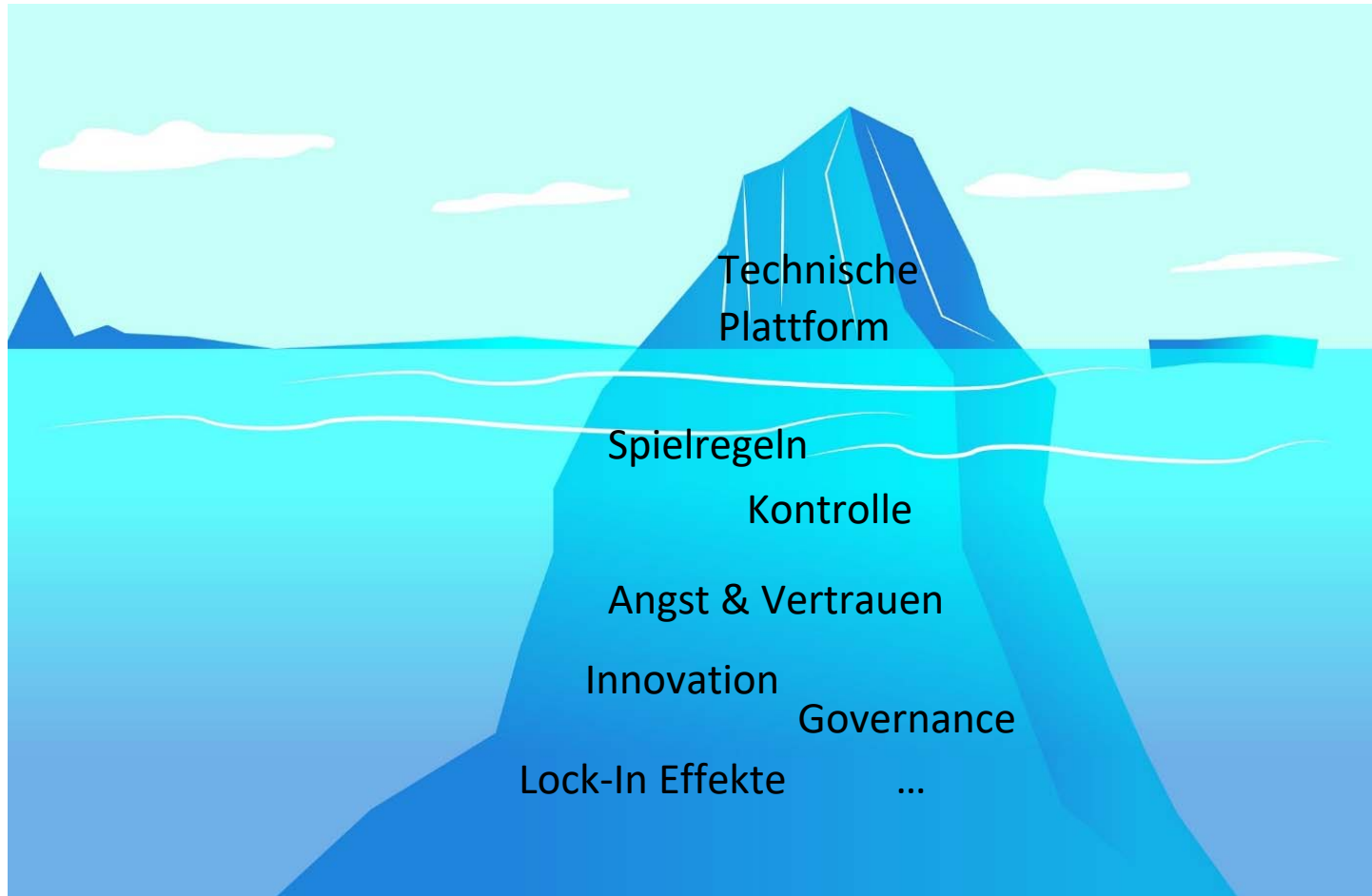
Transaktionen sind z.B.

- ▶ Match-Making zwischen individuellem Bedarf und passendem Angebot
- ▶ Bereitstellen von relevanten Daten, Informationen, Content, Schnittstellen
- ▶ Geregelter Zugang zu Kunden, Anbietern, Nutzern, ...
- ▶ Automatisierte Abwicklung von Vertrags- und Zahlungsprozessen

Schlüsseltransaktionen sind typischerweise **Kontrollpunkte** des Ecosystem-Orchestrators / Plattform-Betreibers.

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Viel mehr als nur Technik



Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Bedenken gegenüber Ecosystemen



„Wird mich der Orchestrator ausbeuten?“

Unfaire Wertabschöpfung



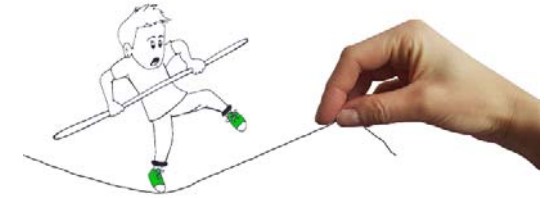
„Investiere ich in das richtige Ecosystem?“

Hohe Switching Costs



„Bin ich für immer an diese Plattform gebunden?“

Starke Lock-in-Effekte



„Kann ich den Spielregeln trauen?“

Unfaire oder unzuverlässige Spielregeln

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Erfolgreiche Governance



- ▶ Jeder Akteur erhält einen fairen Mehrwert.
- ▶ Orchestrator behält einen fairen, seiner Rolle angemessenen Anteil.



- ▶ Orchestrator sorgt für Einhaltung und Weiterentwicklung der Spielregeln zur Governance und missbraucht seine Macht nicht zum eigenen Vorteil.



- ▶ Transparenz über Spielregeln, Vorgehen, Pläne sorgt für Vertrauen.
- ▶ Orchestrator benennt seine Kontrollpunkte und kündigt Änderungen frühzeitig an.



- ▶ Self-Governance durch Feedback-Mechanismen und Beteiligung der Akteure hilft, die Spielregeln im Sinne der Beteiligten fair weiterzuentwickeln.

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Orchestrieren oder teilnehmen?

Orchestrieren erfordert

- ▶ Klare Vision: Welches Problem will ich lösen?
Welche Transaktionen kann ich dazu kontrollieren? Wie monetarisiere ich das?
- ▶ Hohe Investitionsmittel und großes Durchhaltevermögen
- ▶ Ausgeprägte Capabilities (Digitalisierung, Technik und Governance)
- ▶ Zugang zu und Akzeptanz der potentiellen Partner und Anbieter im Ecosystem
- ▶ Hohe Lerngeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit bei der Weiterentwicklung des Ecosystems

Teilnehmen erfordert

- ▶ Zu wissen, welche Ecosysteme strategisch relevant sind bzw. werden und wo man mitspielen will
- ▶ Klarheit darüber, welche Kernkompetenzen und Capabilities man einbringt und welche man selbst strategisch aufbauen will & kann
- ▶ Klarheit über Geschäftsmodell und welche komplementären Angebote und Capabilities man von anderen braucht
- ▶ Grundverständnis über Plattform-Architekturen, Kontrollpunkte, Monetarisierung, Governance in Ecosystemen

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Partnerschaft auf Augenhöhe

Wie wichtig bin ich für den Partner?

wichtig

Ich führe,
der Partner folgt und
unterstützt

Co-Creation auf
Augenhöhe

Hier Partner mit
komplementären
Fähigkeiten suchen, um
von- und miteinander zu
lernen

Standard-Kunden-
Lieferanten-
Beziehung

Der Partner führt, ich
folge und unterstütze

unwichtig

wichtig

Wie wichtig ist der Partner für mich?

Aus „The Digital Matrix“,
Venkat Venkatraman

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Des Kaisers neue Kleider im digitalen Zeitalter?

Strategy Generator



Our strategy is **customer focused**. We will lead a **disruptive** effort of the market through our use of **innovative social media** and **big data** to build a **collaborative cloud based ecosystem**. By being both **digital first** and **agile**, our **open** approach will drive **efficiency** throughout the organisation. Synergies between our **culture revolution** and **networked learning organisation** will enable us to capture the upside by becoming **data leaders** in a **digital business world**.

From Simon Wardley

<https://www.youtube.com/watch?v=NnFelt-uaEc&sns=em>

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Literatur und Links zu Plattform-Strategien & Ecosystemen



Bücher:

- The Digital Matrix (Venkat Venkatraman)
- Die Plattform Revolution (Parker, Alstyre, Choudary)
- Staying Power (M. Cusumano)
- The Age of Platform (P. Simon)

Videos:

- [Channel MIT Initiative on the Digital Economy](#)

Weiterbildung

- www.edx.org (kostenlose Online-Kurse)
- MIT Sloan Executive Education

Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Fragen?



Kooperation in Plattform-basierten Ecosystemen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Lilian Matischok

Director Strategy & Portfolio Management
Business Digital Office Industrial Technology
Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Lilian.Matischok@de.Bosch.com

Sie finden mich auf den Plattformen:

<http://linkedin.com/in/lilian-matischok-7b248b29>

https://www.xing.com/profile/Lilian_Matischok