



Von Delft, S. and Van Der Veen, G. M. (2019) Plattformen als Geschäftsmodelle. *Nachrichten aus der Chemie*, 67(3), pp. 32-33. (doi: [10.1002/nadc.20194085920](https://doi.org/10.1002/nadc.20194085920))

This is the author's final accepted version.

There may be differences between this version and the published version. You are advised to consult the publisher's version if you wish to cite from it.

<http://eprints.gla.ac.uk/181005/>

Deposited on: 04 March 2019

Enlighten – Research publications by members of the University of Glasgow  
<http://eprints.gla.ac.uk>

## Plattformen als Geschäftsmodelle

**Digitale Plattformen werden sich zu einem wesentlichen Baustein im Geschäft von Chemieunternehmen entwickeln. Doch die Entwicklung innovativer Plattform-Geschäftsmodelle bringt Herausforderungen mit sich.**

Wir leben im Zeitalter der Plattformen. Sieben der zehn wertvollsten Unternehmen nach Marktkapitalisierung – darunter Apple, Google, Amazon, Alibaba und Tencent – betreiben digitale Plattform-Geschäftsmodelle, die Nutzer in interaktiven Netzwerken miteinander verbinden. Auch in der chemischen Industrie erfahren Plattformen zunehmend Aufmerksamkeit. So standen Plattform-Geschäftsmodelle weit oben auf der Agenda der Handelsblatt-Jahrestagung Chemie 2018 und eine kürzlich von VCI und Deloitte durchgeführte Studie kommt zu dem Schluss, dass mehr und mehr Chemieunternehmen die Chancen digitaler Plattformen erkennen.<sup>1)</sup>

BASF hat beispielsweise ein neues Geschäftsmodell mit der Online-Plattform Maglis aufgebaut. Die Plattform verbindet Daten, Technologien und landwirtschaftlicher Betriebe und hilft Landwirten bei der Bewirtschaftung ihrer Flächen bessere Entscheidungen zu treffen.<sup>2)</sup> Ein Beispiel aus der C4-Chemie ist die Plattform C4Connect von Evonik Industries, die kürzlich durch eine Bieterplattform ergänzt wurde. Nutzer können dort Angebote für Mengen abgeben und haben mehr Transparenz über Verfügbarkeiten.<sup>3)</sup>

Den Chancen digitaler Plattformen stehen allerdings einige strategische Herausforderungen gegenüber. Unsere Analyse bestehender Plattform-Geschäftsmodelle und Interviews mit Führungskräften der chemischen Industrie weisen auf drei Bereiche hin, die Unternehmen beim Aufbau digitaler Plattformen beachten sollten.

### **Wie funktionieren Plattform-Geschäftsmodelle?**

- Plattform-Geschäftsmodelle ermöglichen und unterstützen Interaktionen zwischen Plattform-Nutzern. Die Wertschöpfung basiert auf marktähnlichen Austauschbeziehungen (eBay verbindet z.B. Käufer und Verkäufer).
- Das Geschäftsmodell definiert, wie der Plattformbetreiber Transaktionen auf der Plattform und Beziehungen zu Anbietern komplementärer Produkte organisiert. Dazu zählt die Festlegung von Transaktionsregeln und Zugangskriterien.

## **Umdenken: Geschäftsmodell statt Produkt**

Da Wertschöpfung bei Plattformen geschäftsmodell-basiert ist, sollten Konzerne bei der Entwicklung digitaler Plattformen einen nutzenorientierten, statt einen produktzentrierten Ansatz verfolgen. Das Produkt – also der Gegenstand der Transaktion – welches auf der Plattform ausgetauscht wird, steht weniger im Mittelpunkt. Dies bedeutet nicht, dass Plattform-Betreiber keine eigenen Produkte beisteuern können (Amazon bietet beispielsweise einen eignen eBook-Reader an), jedoch haben solche Produkte das Ziel das Plattform-Geschäftsmodell zu stärken. Der Nutzer soll durch Produkte oder Services des Plattform-Betreibers dazu motiviert werden, die Plattform stärker zu nutzen, denn der Wert der Plattform steigt mit der Zahl der Nutzer.<sup>4)</sup> Allerdings geht es trotz solcher komplementärer Angebote im Kern um die Transaktionsbeziehung zwischen den Plattform-Nutzern. Für Chemiepark-Betreiber bedeutet dies beispielsweise sich mehr mit der Frage zu befassen, welchen Nutzen die im Chemiepark ansässigen Unternehmen davon haben auf einer gemeinsamen Plattform zusammenzukommen, statt den Fokus auf das Angebot von eignen Dienstleistungen wie Immobilienmanagement zu legen.

Wenn das Geschäftsmodell im Fokus liegt, wo sollen Chemieunternehmen dann nach Ideen für Plattform-Geschäftsmodelle suchen? Hier lohnt vor allem ein Blick in andere Branchen und in andere Länder, denn Digitalisierung kennt weder klassische Industrie- noch Landesgrenzen.<sup>5)</sup> Da das Grundprinzip von digitalen Plattformen oft von Branche zu Branche transferiert werden kann (Uber ist beispielsweise nicht nur im Taxi-Geschäft, sondern mit Uber Eats auch in der Gastronomie-Branche tätig) und der Austausch auf Plattformen häufig standortunabhängig ist, ist die aktive Suche ausserhalb der eigenen „Komfortzone“ wichtig. Dies stellt etablierte Unternehmen vor zwei Herausforderungen. Erstens müssen Strukturen und Managementprozesse etabliert werden, die diese Suche fördern. Zweitens muss digitale Kompetenz aufgebaut werden, um Plattformen aus anderen Branchen und Ländern zu analysieren. Wenn beispielsweise ein Chemiehändler das Geschäftsmodell des US-amerikanischen Unternehmens Groupon, dass auf seiner Plattform über Rabattangebote Kunden mit lokalen Händlern zusammenbringt, als Blaupause für ein neues Geschäftsmodell in der chemischen Industrie nutzen möchte, muss dieser die Fähigkeit aufbauen die Funktionsweise von Groupon zu verstehen.

## **Dynamik: Ständige Veränderung**

Im Vergleich zum klassischen Chemie-Geschäft, ist das Tempo mit dem sich digitale Plattformen verändern deutlich höher. Außerdem sind die Geschäftsmodelle von Plattformen

im ständigen Wandel: Neue Funktionen werden hinzugefügt, Mechanismen um Nutzer effektiv zu verknüpfen weiterentwickelt und neue Partner in die Plattform integriert. Diese Dynamik ist nicht nur durch technologischen Wandel sondern auch durch harten Wettbewerb zwischen konkurrierender Plattformen getrieben. Unsere Untersuchungen zeigen, dass sich Chemieunternehmen mit dieser Dynamik aktuell allerdings noch schwer tun, weil beispielsweise Entscheidungsprozesse noch im analogen Zeitalter festhängen und damit zu langsam sind. Um wettbewerbsfähige Plattformen zu betreiben, sollte die ständige und zügige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells fester Bestandteil der Wettbewerbsstrategie sein.

Ein Chemieunternehmen, das beispielsweise eine Plattform betreibt, auf der mit Hilfe künstlicher Intelligenz automatisch synthetisierte Arzneistoffe angeboten werden<sup>6)</sup>, muss diese ständig weiterentwickeln und dabei abwägen, ob und wenn ja, wie es Zulieferern den Zugang zur Plattform ermöglichen möchte, um so die Auswahl für den Kunden zu erhöhen. Diese Weiterentwicklung geht über das reine Experimentieren<sup>7)</sup> mit dem eigenen Geschäftsmodell hinaus. Erfolgreiche Plattform-Betreiber beobachten konkurrierende Plattformen sehr genau und kopieren neue Anwendungen, die den Kundennutzen erhöhen rasch. Imitation ist elementarer Bestandteil des Plattform-Wettbewerbs. Daher sollten Chemieunternehmen die Bereitschaft und die Fähigkeit Bestandteile anderer Plattformen schnell zu kopieren aufbauen.

### **Agilität: Balance halten**

Einer der von uns untersuchten Chemieparks entwickelt derzeit eine neue Plattform auf Basis so genannter vorausschauende Instandhaltung (Englisch: predictive maintenance), bei der Zustandsdaten von Anlagen in Echtzeit gewonnen werden, um diese proaktiv zu warten. Um die Datenmenge mit denen eine Vorausplanung der Instandhaltung berechnet wird zu erhöhen, wird eine virtuelle Plattform genutzt, die über die physischen Grenzen des Chemieparks hinaus Anlagen weltweit vernetzt. Während man am Aufbau dieser globalen Plattform arbeitet und das Unternehmen so als IT-Service-Anbieter neu positioniert, muss gleichzeitig das klassische Standortgeschäft die Investitionsgrundlage für diese Neupositionierung schaffen. Diese Balance zwischen der digitalen Zukunft und der analogen Gegenwart ist eine Herausforderung. Um die digitale Transformation und den damit verbundenen Aufbau neuer Geschäftsmodelle zu meistern sind Agilität und Unterstützung durch das Top-Management gefragt. Digitale Veränderungsprozesse müssen im Unternehmen verständlich kommuniziert und die Zusammenarbeit mit Kunden, sowie Partnern ausserhalb der chemischen Industrie intensiviert werden.

- <sup>1)</sup> Deloitte. 2017. Chemie 4.0 Wachstum durch Innovation in einer Welt im Umbruch.  
<https://www.vci.de/vci/downloads-vci/publikation/vci-deloitte-studie-chemie-4-punkt-0-kurzfassung.pdf>
- <sup>2)</sup> <https://www.basf.com/global/de/who-we-are/digitalization/digital-business-models.html>
- <sup>3)</sup> <https://corporate.evonik.de/de/presse/pressemitteilungen/Pages/news-details.aspx?newsid=76783>
- <sup>4)</sup> G. G. Parker, M. W. Van Alstyne, M. W. *Management Science* 2005, 51(10), 1494-1504.
- <sup>5)</sup> S. von Delft, S. Kortmann, C. Gelhard et al., *Long Range Planning* 2018,  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.003>
- <sup>6)</sup> S. Steiner, J. Wolf, S. Glatzel et al., *Science* 2018, <https://doi.org/10.1126/science.aav2211>
- <sup>7)</sup> S. von Delft, S. Kortmann, *Nach. Chem.* 2013, 61, 545.