Wissenschaftliche Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung

Wettbewerber als Kooperationspartner?

Überlebensstrategien in der digitalen Welt

EXECUTIVE SUMMARY

zum 77. FÜHRUNGSGESPRÄCH

77. Führungsgespräch:
Kooperations- und Plattformstrategien im Fokus

Digitalisierungsstrategien standen in den letzten Jahren häufiger im Mittelpunkt von Führungsgesprächen der Wissenschaftlichen Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung. Gezielt erfolgte zum 77. Führungsgespräch eine Auseinandersetzung mit horizontalen Kooperationsstrategien, die im globalen Wettbewerb der digitalen Plattformen gerade für die durch Mittelständler geprägte deutsche Wirtschaft besonders relevant zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit werden. Die Beantwortung folgender Schlüsselfragen stand bei Kamin- und Führungsgespräch im Mittelpunkt und wurden aus politischer, rechtlicher und unternehmensbezogener Perspektive reflektiert:

- Welche Veränderungen sind in der globalen Wettbewerbsarena durch das Wachstum digitaler Plattformanbieter aus den USA und China zu erwarten?
- Müssen die kartellrechtlichen und politischen Rahmenbedingungen in Deutschland und auf EU-Ebene angesichts der massiv veränderten globalen Wettbewerbsstrukturen angepasst werden?
- Wann und wie sind Kooperationen mit Wettbewerbern zielführend und welche Erfolgsfaktoren zeichnen horizontale Kooperationen aus?
- Welche Anpassungen der wettbewerbsrechtlichen und politischen Rahmenbedingungen sind in Deutschland zu fordern, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der mittelständisch geprägten Wirtschaft zu fördern.
- Welche Veränderungsprozesse muss die Unternehmensführung im Bereich von „Strategy, Structure und Culture" einleiten?

I. „Tektonische Verschiebung" im globalen Wettbewerb – Die Auswirkungen von Digitalisierung und Plattformökonomie

Zum Kamingespräch reflektierte Sigmar Gabriel, ehemaliger Vizekanzler der Bundesregierung sowie Außenminister der Bundesrepublik Deutschland, im Dialog mit Dr. Michael Inacker, deutscher Journalist, Publizist und Vorstandsvorsitzender der WMP Eurocom, die sich abzeichnenden Veränderungen der globalen Wettbewerbsarena und die hieraus entstehenden Hausforderungen für die deutsche und europäische Wirtschaft.

Industrie 4.0 und Datensicherheit als Chance Deutschlands?

Seit dem 2. Weltkrieg habe Deutschland eine Außenpolitik der Zurückhaltung gepflegt und sein Bild in der Welt war insbesondere durch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit geprägt. Deutsche Qualität und technische Innovationskraft waren lange Zeit sprichwörtlich auf dem globalen Markt. Dies, so die Erfahrung von Sigmar Gabriel, ändere sich jedoch zunehmend. Insbesondere China blicke kritisch auf die aktuellen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in Deutschland und Europa und verliere zunehmend den Respekt – eine Nation, die es nicht einmal schaffe, einen Flughafen zu bauen, wird kaum in der Lage sein, die nötigen wirtschaftlichen Transformationen hin zu einer digitalen Plattformökonomie umzusetzen. Künstliche Intelligenz und Digitalisierung werden unsere Industriegesellschaft transformieren, und wer diese Transformation nicht schnell genug umsetzen kann, verliert neben wirtschaftlichem Einfluss auch geopolitisch an Macht.

„Digitalisierung ist weit mehr als die Technologie. Sie verändert die gesamte Gesellschaft und unsere Kultur. Deutschlands eigentliche Chance dabei ist nicht, ein zweites Google zu schaffen. Wir sind die „Industrialisierer" der Welt. Die Frage, ob wir es schaffen, das was wir „Industrie 4.0" nennen erfolgreich zu implementieren wird gleichzeitig die entscheidende Frage sein, ob wir als Staat noch Erfolg haben."

Sigmar Gabriel

Damit Deutschland nicht zu diesen Verlierern zählt – und diese Gefahr sei gerade äußerst greifbar – sieht Sigmar Gabriel zwei zentrale Wege, die Deutschland und Europa beschreiten müssen. Einerseits müsse es gelingen, Vorreiter in der Industrie 4.0 und in der Implementierung von Machine Learning / KI im B2B Bereich zu werden. Des Weiteren könnte Datensicherheit bzw. -souveränität eine Chance für Deutschland und Europa sein – denn Datensicherheit ist nicht nur anstrengend, sondern kann auch ein echtes wirtschaftliches Asset sein. Ein gemeinschaftlicher „Datenraum Europa" könnte international Gewicht haben.

Hier seien allerdings noch einige Hindernisse zu überwinden. Während die deutsche Wirtschaft historisch betrachtet durch eine starke Infrastruktur so wachsen konnte, wie sie es tat, liegt heute genau hier ihre größte Schwachstelle. Weder die analoge noch die digitale Infrastruktur in Deutschland sind noch „State of the art".

Deutschland wird als „Funkloch Europas" bezeichnet und investiert seit Jahren zu wenig, um diesem Wettbewerbsnachteil entgegenzuwirken.

Ein zweites Problem sieht Sigmar Gabriel in den politischen Rahmenbedingungen. Während in den USA von politischer Seite alles getan wird, um der eigenen Industrie weltweit zum Durchbruch zu verhelfen, scheint die deutsche Politik davor zurückzuschrecken, industriepolitische Entscheidungen zu treffen. Erst langsam – vielleicht zu langsam – scheint die EU-Kommission sich hier mit der makroökonomischen Frage auseinanderzusetzen.

So wurde eine Fusion von Siemens und Alstrom untersagt, was zwar EU-politisch verständlich ist, die globale Wettbewerbsfähigkeit Europas aber schwer beschränkt, denn Siemens und Alstrom wären gemeinsam immer noch deutlich kleiner als die chinesischen Wettbewerber. In Deutschland kann ein Wirtschaftsminister eine solche Fusion daher dennoch erlauben, obwohl sie ggf. den nationalen Wettbewerb schädigt. Dieses Instrument, so Gabriel, fehle auf EU-Ebene. Gleichzeitig dauert die Umsetzung von Strategien und Initiativen sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene einfach zu lange – und wir befinden uns in einem Spiel gegen die Zeit.

Die drohende Hybridisierung der Weltwirtschaft

Gabriels Ansicht nach wird bei klassischen Handels- und Dienstleistungsstrukturen wie Rohstoffen, Nahrungsmitteln oder Energie der Trend hin zu einer immer vernetzteren Weltwirtschaft anhalten. Es sind sogar erhebliche Effizienzsteigerungen zu erwarten – zum Beispiel durch den leider kontinuierlich voranschreitenden Klimawandel. So wird die Nord-West-Passage in der Arktis länger für den Schiffsverkehr befahrbar sein, was zu einer dramatischen Kostenreduktion des Seehandels auf dieser Route führen dürfte.

Parallel zu dieser voranschreitenden Globalisierung ist aber im Bereich der digitalen Plattformen eine Spaltung der Welt zu erwarten. Sigmar Gabriel prognostiziert hier gar die Herausbildung einer hybriden Weltwirtschaft, bei der ein Teil auf chinesischen Plattformen agiert, der andere auf amerikanischen. Die meisten Wirtschaftsbereiche in dieser neuen Ökonomie sind bereits zu stark von der einen oder der anderen Macht (USA vs. China) besetzt, als dass Deutschland hier noch konkurrenzfähig wäre, insbesondere aufgrund seiner mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur.

„Es wird sich eine hybride Weltwirtschaft herausbilden, in der traditionelle Handels- und Dienstleistungsstrukturen weiter global existieren, die Welt sich im Bereich digitaler Plattformen allerdings spaltet: in eine von den USA beherrschte Tech-Welt und einen zweiten Teil, der von China dominiert wird. Regionen wie Europa werden es hier schwer haben."

Sigmar Gabriel

Sigmar Gabriel sieht daher die Gefahr, dass Deutschland zukünftig keine eigenständige ökonomische Weltmacht mehr sein wird, sondern zwischen die Fronten eines kalten Krieges 2.0 um Technologieführerschaft und politische Macht zwischen China und den USA gerät, der über die Wirtschaft ausgetragen wird. Ein Beispiel hierfür zeigt sich im aktuellen Konflikt um den 5G-Ausbau und die Beteiligung des chinesischen Konzerns Huawei daran. Einerseits will die USA dies verhindern, andererseits bedrohen sie gleichzeitig die deutsche Automobilindustrie durch Zölle. Gabriel ist der Meinung, dass wir den Konflikt mit den USA an diesem Punkt nicht scheuen dürfen. Deutschland sei die offenste Volkswirtschaft der Welt, und diesen Wettbewerbsvorteil dürfe man nicht von innen heraus selbst angreifen.

Ein gewisses Maß an Konfliktbereitschaft fordert Sigmar Gabriel auch auf nationaler Ebene von der Politik. So dürfe man sich nicht nur auf die Themen stürzen, die bei den Wählern gerade „en vogue" seien. Er bezieht dies insbesondere auf die derzeitigen Entwicklungen im Klimaschutz. Natürlich sei dieser von höchster Relevanz, es müsse jedoch gelingen, wirtschaftlichen Erfolg und Klimaschutz zusammenzubringen, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Nur dann, so Gabriel, seien auch andere Länder ggf. bereit, dem positiven Beispiel Deutschlands zu folgen. Klimaschutz ohne wirtschaftlichen Erfolg sei einfach, genau wie andersherum – entscheidend sei jedoch die Fusion von beidem. Dies ist wieder nur über Technologieentwicklung und Innovation realisierbar. So sei es bereits gelungen, wirtschaftliches Wachstum und Energieverbrauch zu entkoppeln – dies müsse auch für andere Bereiche umgesetzt werden.

Die deutsche Wirtschaft steht demnach aktuell vor enormen Herausforderungen, die agil, fokussiert und ggf. auch mit Hilfe von Kooperationen angegangen werden müssen. Sigmar Gabriel appelliert insbesondere auch an die Politik, die Weichen hierfür schneller und vorausschauender zu stellen.

II. Plattformstrategien – Eine wissenschaftliche Einführung

Um eine wissenschaftliche Basis für die Diskussion von Kooperations- und Plattformstrategien zu schaffen, beschäftigte sich Prof. Manfred Kirchgeorg einleitend zum Führungsgespräch mit den besonderen Merkmalen von digitalen Plattformen und den darauf basierenden Geschäftsmodellen.

Im Unterschied zum klassischen linearen Pipeline Geschäftsmodell werden sowohl bei analogen als auch bei digitalen Plattformen Anbieter direkt mit Kunden in Verbindung gebracht – und das bei sehr günstigen Transaktionskosten. Die Plattform agiert als Vermittler und der Zugang zu jenen Plattformen steht prinzipiell allen Interessenten autonom offen. Ein analoges Beispiel für Plattformen sind beispielsweise Messen, bei denen Hersteller und Kunden direkt interagieren können. Da Plattformen durch direkte und indirekte Netzwerkeffekte wachsen, skalieren sie exponentiell, was dieses Geschäftsmodell so interessant macht.

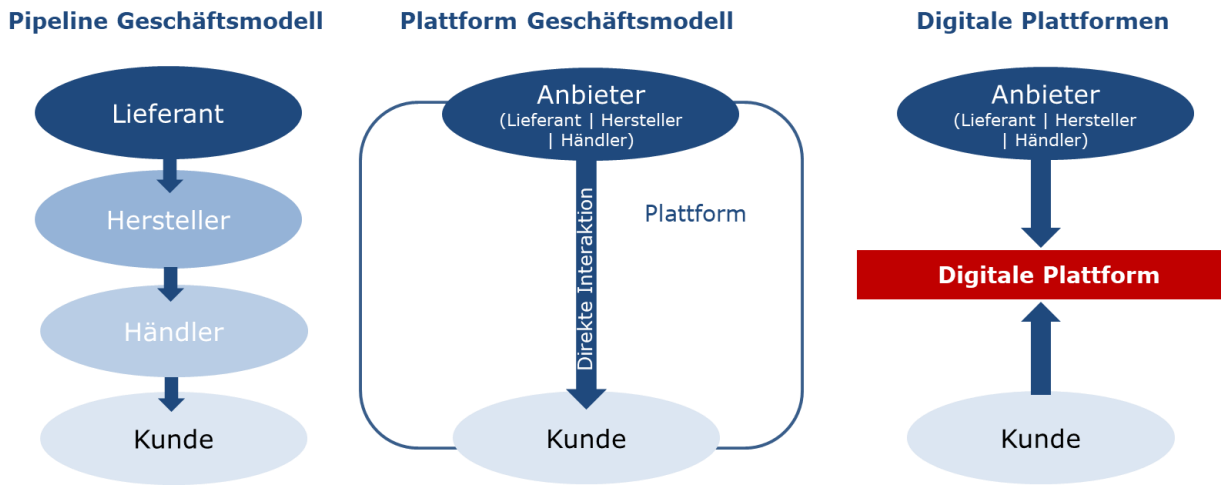

Abbildung 1: Die Evolution der Plattformökonomie

Bei digitalen Plattformen kommt nun jedoch hinzu, dass durch digitale Infrastrukturen bei der Skalierung keine Investments in physische Infrastrukturen mehr anfallen. Dies treibt die Wirkmechanismen der Netzwerkeffekte zusätzlich an – es entstehen riesige Handelsplattformen, gegen die klassische Anbieter teilweise keine Chance mehr haben.

„Plattform-Geschäftsmodelle sind nicht neu. Deutschland ist beispielsweise führend im Bereich der Weltleitmessen – und Messen haben ein klassisches Plattform-Geschäftsmodell. […] Neu bei digitalen Plattformen ist nun aber, dass direkte und indirekte Netzwerkeffekte zu noch schnellerem Wachstum führen, da keine Investments in physische Infrastrukturen mehr nötig sind."

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg,
HHL Leipzig Graduate School of Management

Dieser Effekt kann umso gefährlicher werden, wenn die digitalen Plattformen aufgrund ihrer Größe die zuvor definierten Plattformkriterien nicht länger erfüllen (müssen), also beispielsweise nicht länger alle Anbieter und Kunden autonom Zugang zur Plattform bekommen, der Fokus nicht mehr nur auf Vermittlung liegt, sondern Plattformen selbst zu Produzenten werden, und so hybride Geschäftsmodelle entstehen. Eben solche Plattformen werden zu beinahe unbesiegbaren „global Playern" – und keine von ihnen stammt aus Deutschland oder Europa. Ist eine Konkurrenz vielleicht dennoch durch die Kooperation mit Wettbewerbern möglich?

III. Wettbewerber als Kooperationspartner – Eine kartellrechtliche Reflexion

Zur Diskussion von Kooperationsmöglichkeiten unter Wettbewerbern wurde die kartellrechtliche Situation von Dr. Angelika Westerwelle, Mitglied der Monopolkommission, beleuchtet.

Wettbewerb vs. Kooperation – Ein historisch erlernter Konflikt

Zunächst postuliert Dr. Westerwelle, dass unsere Gesellschaft auf der Überzeugung fußt, nur Wettbewerb könne zur Mehrung des gesellschaftlichen Wohlstands beitragen, da er allein zu einer effizienten Allokation von Ressourcen führe. Diese Überzeugung scheint nicht nur tief in unserer Wirtschaft verankert zu sein und sich in einem Preissystem der vollständigen Konkurrenz, offenen Märkten etc. widerzuspiegeln, sondern ist auch in unserem politischen System der Parteiendemokratie im Wettbewerb um Wählerstimmen abgebildet. Die Überzeugung der Unantastbarkeit des Wettbewerbs ist über Jahrzehnte gewachsen und führte zu einem ausdifferenzierten kartellrechtlichen System zu seinem Schutz. So sind Kartellverbote im „Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung" (GWB) fest verankert, eine entsprechende Missbrauchsaufsicht und Fusionskontrollen etabliert. Bei natürlichen Monopolen wie der Bahn oder der Post wird sogar Wettbewerb simuliert, um auch in diesen Branchen Effizienz und Innovationskraft zu stimulieren.

Dem gegenüber stehen Kooperation, bei denen Unternehmen freiwillig zusammenarbeiten, aber rechtlich selbstständig bleiben. Hier begrenzen Firmen freiwillig ihre eigene Handlungsfreiheit zu Gunsten eines gemeinsamen Vorteils. Dr. Westerwelle weist darauf hin, dass es ebenso wie der Wettbewerb in der Genetik des Menschen liegt, zu kooperieren, und dass in zweckgerichteten Kooperationen zivilisatorischer Fortschritt begründet liegt. Kooperationen bedeuten aber immer auch die Abwesenheit von Wettbewerb – und das stellt die Wettbewerbsordnung vor Herausforderungen. Sollte der Wettbewerb beispielsweise zu Gunsten der höheren allgemeinen Wohlfahrt durch Kooperationen geopfert werden? Ähnliche Fragen stellen sich auch für Unternehmer, die beim Eingehen einer Kooperation immer auch Kontrolle abgeben müssen. In der Mitteilung der EU-Kommission zur horizontalen Zusammenarbeit wird diese Ambivalenz wie folgt auf den Punkt gebracht:

„Horizontale Vereinbarungen können erheblichen wirtschaftlichen Nutzen bringen, vor allem wenn sie komplementäre Tätigkeiten, Fähigkeiten oder Vermögenswerte zusammenführen. Horizontale Zusammenarbeit kann ein Mittel sein, Risiken zu teilen, Kosten zu sparen, Investitionen zu steigern, Know-how zu bündeln, die Produktqualität und -vielfalt zu verbessern und Innovation zu beschleunigen. Horizontale Vereinbarungen können aber auch zu Wettbewerbsproblemen führen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn die Parteien vereinbaren, Preise oder Produktionsmengen festzulegen oder Märkte aufzuteilen, oder wenn die Zusammenarbeit die Parteien in die Lage versetzt, Marktmacht zu behalten, zu erlangen oder auszubauen […]."

Mitteilung der EU-Kommission
Leitlinien zur Anwendbarkeit von Artikel 101 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union auf Vereinbarungen über horizontale Zusammenarbeit

Diese Ambivalenz findet sich auch in der Wettbewerbsordnung wieder. Einerseits gibt es oft strenge Schutzmechanismen zur Sicherung des Wettbewerbs, andererseits gibt es auch einigen Spielraum für Kooperationen. So bestehen beispielsweise

für Forschung und Entwicklung oder Exportkartelle Ausnahmeregelungen. Auch kann die sogenannte Effizienzverteidigung (d.h. Freistellung vom Kartellverbot gemäß Art. 101 Abs. 3 AEUV / § 2 Abs. 1 GWB) angeführt werden, wenn beispielsweise dadurch die Produktqualität oder der technische und wirtschaftliche Fortschritt substantiell gesteigert werden kann.

Gleichzeitig drohen jedoch auch die Unwirksamkeit von Verträgen oder Geldbußen bei unzulässigen Kooperationen und Unternehmen sind insbesondere aufgrund der Langwierigkeit von Verfahren oft erheblichen (Rechts-)Unsicherheiten ausgesetzt. Insbesondere im Hinblick auf die Digitalökonomie müssten diese Unsicherheiten abgebaut werden.

Wettbewerb und Kooperation in der Digitalökonomie

Die Digitalökonomie wird insbesondere von datengetriebenen Plattformen bestimmt, welche die Struktur unseres Wirtschaftens fundamental verändern. Viele Plattformen wachsen zunächst durch direkte wie auch indirekte Netzwerkeffekte auf Kosten ihrer Rentabilität, um eine Marktmacht zu generieren, die sie beinahe unerreichbar macht. Diese Marktmacht können sie anschließend in andere, angrenzende Märkte übertragen. So war Google Beispielsweise zunächst eine Suchmaschine, mittlerweile ist es der größte Anbieter für Navigation. Amazon war zunächst ein Online-Händler und ist mittlerweile der weltweit größte Cloud-Anbieter. Diese Plattformen werden zu Konglomeraten, es entstehen Mischkonzerne, die zu Gatekeepern zwischen Angebot und Nachfrage werden und die Regeln bestimmen.

Eine defensiv ausgerichtete Kooperation mit Wettbewerbern, bei der im Stil eines „Rückzugsgefechts" der Versuch unternommen wird, Zeit zu gewinnen, ist laut Dr. Westerwelle jedoch der falsche Ansatz, um solchen Konglomeraten zu begegnen. Vielmehr muss die deutsche Wirtschaft erkennen, dass digitale Kooperationen die grundlegende Wirtschaftsform der Zukunft sind und aktiv zu diesem Zweck kooperieren. Produkte wie ein Auto haben beispielsweise nicht länger eine einzelne Funktion, die ein Unternehmen, z. B. ein Automobilkonzern, erfüllt. Vielmehr sind es multiple Funktionen (Mobilität, Konnektivität, Unterhaltung etc.), die durch Kooperationen deutlich besser erfüllt werden können. Dies eröffnet natürlich die Fragen, ob bei solchen Produkten und Services zukünftig noch ein Unternehmen den „Lead" bei der Produktentwicklung hat oder ob über eine gemeinsame Produktentwicklung auf Augenhöhe nachgedacht werden muss.

Um dies zu ermöglichen, sieht Dr. Westerwelle kartellrechtlichen Reformbedarf. Zwar bietet das aktuell geltende Wettbewerbsrecht, wie erläutert, prinzipiell viel Kooperations-Spielraum für Unternehmen, die Unsicherheit über deren Rechtsfolgen sind jedoch ein großes Hindernis für die Zusammenarbeit. Diese Unsicherheit müsse abgebaut werden, um den Unternehmen mehr Raum zum Experimentieren zu geben. Solche Anpassungen sind zwar bereits vielfach angedacht, ziehen sich aufgrund der noch nicht etablierten Entscheidungspraxis der Wettbewerbsbehörden im Digitalbereich aber in die Länge.

„Im Grunde bin ich überzeugt, dass unsere bisherige Wettbewerbsordnung ausreicht, um den neuen Herausforderungen der Digitalökonomie zu begegnen. Wettbewerber können als Kooperationspartner sehr hilfreich sein, um im Neuland Fuß zu fassen – nicht nur zu überleben!"

Dr. Angelika Westerwelle,
Mitglied der Monopolkommission

Darüber hinaus merkt Dr. Westerwelle an, dass der gesellschaftliche Stellenwert des Wettbewerbs in Wirtschaft und Politik, welcher im analogen System besteht, über Jahrzehnte erwachsen ist, wohingegen die Digitalökonomie, wie beschrieben, stärker auf Kooperationen basiert. Dieser Widerspruch könnte problematisch werden und wirft die Frage auf, wie damit umgegangen werden soll. Sollte Kooperation das neue Leitbild unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung werden? In den USA und insbesondere in China wird dies zum Teil schon umgesetzt – bleiben wir im alten, wettbewerbsorientierten Leitbild verhaftet? Diese Fragen gilt es zeitnah zu beantworten.

IV. Horizontale Kooperation: Ist Coopetition im „Ökosystem Deutschland" überhaupt möglich?

Nicht nur kartellrechtliche Rahmenbedingungen gilt es für Kooperationen in der Plattformökonomie zu bedenken. Im Rahmen einer Diskussionsrunde wurden weitere relevante Rahmenaspekte definiert.

Prof. Dr. Thorsten Posselt
Leiter des Fraunhofer Zentrums für Internationales Management und Wissensökonomie

So betonte Prof. Thorsten Posselt, Leiter des Fraunhofer Zentrums für Internationales Management und Wissensökonomie, beispielsweise, dass es neben ökonomischen Gründen wie Netzwerkeffekten auch verhaltenspsychologische Gründe für den Erfolg von Plattformen wie Amazon gibt. In Wechselwirkung mit der Entwicklung entsprechender Angebote hat Bequemlichkeit bei Konsumenten enorm an Bedeutung gewonnen. Auch er sieht, dass Plattformen sich zu Mischkonzernen entwickeln, die schnell in angrenzende Geschäftsfelder expandieren und unterschiedliche Geschäftsmodelle kombinieren. Allerdings weist Prof. Posselt darauf hin, dass diese Entwicklungen nicht mit klassischen Mischkonzernen zu vergleichen seien, da alle Geschäftsfelder der neuen Plattformen durch Daten miteinander verbunden sind, was zu wechselseitigen Netzwerkeffekten führt. Will man solche digitalen Plattformen bauen, muss man mit erheblichen Anlaufphasen rechnen, in denen man Verluste schreibt. Dies, so Prof. Posselt, lässt sich kaum mit klassischer Mittelstandsökonomie in Verbindung bringen. Das Wettbewerbsprinzip des deutschen Mittelstandes erscheint ihm vor diesem Hintergrund obsolet.

Chancen für Deutschland sieht auch Prof. Posselt im B2B Bereich, allerdings fehlten hierzu in Deutschland und Europa entsprechende digitale Infrastrukturen. So gäbe es keinen europäischen Cloud-Anbieter, der für einen größeren Konzern ausreichend Speicher- und Verarbeitungskapazitäten habe. Dem soll nun unter anderem kooperativ mit dem Projekt „GAIA-X" der Bundesregierung, Wirtschaft und Wissenschaft entgegengewirkt werden, was Posselt begrüßt. Indem Clouds zu essentieller Infrastruktur werden, entstehen gleichzeitig Log-In-Effekte für Unternehmen, die auf Basis dieser Clouds eigene Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen. Prof. Posselt regt an darüber nachzudenken, wie sich die Wertschöpfung dann zwischen Cloud und Plattform aufteilt und sieht dies als entscheidenden nächsten Schritt in der Plattformökonomie. Er fordert daher eine Anpassung des Kartellrechts, sodass die Abgrenzung zwischen Infrastruktur und Plattform-Geschäftsmodell in den Blick genommen wird.

Dieser Kritik am deutschen Kartellrecht hält Dr. Westerwelle entgegen, dass sich durch eine entsprechende Regulierung nicht Innovation und volkswirtschaftlichen Entwicklungen entgegengestellt werden darf. Tatsächlich zeichne sich die neue Ökonomie dadurch aus, dass nicht mehr wie bislang üblich „vom Produkt her" gedacht werde, sondern vom Kunden her – die neuen Unternehmen stellen Kunden und seine Daten in Form von detaillierten Nutzerprofilen in den Mittelpunkt und entwickeln ihre Geschäftsfelder um die Bedürfnisse der Kunden herum, statt ein einzelnes Produkt weiterzuentwickeln. Ein Kunde, der sich Handschuhe kauft, bucht vermutlich eher eine Ski-Reise, statt sich noch bessere Handschuhe zu kaufen – oder er hat vielleicht ein Heizungsproblem, das es zu lösen gilt. Diese neue Denkweise zu verinnerlichen, so befürchtet Dr. Westerwelle, falle den ingenieursgetriebenen, produktzentrierten deutschen Unternehmen sehr schwer.

Kundenprobleme gemeinsam lösen statt Produkte weiterentwickeln

Der Forderung nach ständigem Wandel des Unternehmens im Hinblick auf die Kundenbedürfnisse stimmt auch Dr. Tobias Walther-Merkwitz zu. Sein Unternehmen, die invia Group, ist mit mehr als 20-jähriger Unternehmensgeschichte bereits ein „digitaler Dinosaurier" und muss sich gerade deshalb neu am Kunden ausrichten. Dabei werden mit Hilfe möglichst detaillierter Kundendaten neue Dienste und Services kreiert und bereits in einer Frühphase, als sogenanntes „minimal vital product", am Kunden getestet und gemeinsam mit den Kunden entwickelt. Disruption früherer Geschäftsmodelle gehört dabei seiner Ansicht nach zur Plattformökonomie dazu. Relevanter findet er heute aber die „Metaplattformen" wie Google, die durch ihre Plattformen wie Google Maps anderen digitalen Unternehmen überhaupt erst Geschäftsmodelle ermöglichen – diese geben dadurch die Macht über die Transaktionskosten jedoch an Google ab. Wer darüber nachdenkt, Plattformen auf Basis anderer Plattformen zu bauen, sollte diesen Aspekt seiner Ansicht nach daher immer mit bedenken.

Dr. Tobias Walther-Merkwitz
Chief Financial Officer der Invia Group SE

Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Manfred Bruhn
Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn von der Universität Basel mahnt ein anderes Problem an, welches der Kooperation mit Wettbewerbern häufig im Weg stehe: Alte tradierte Denkweisen, die das Teilen von Daten und Wissen mit der Konkurrenz tabuisiert und die schwierige Doppelrolle von Unternehmen bei Coopetitions. Beim Erarbeiten der Kooperation müsse man zu Freunden werden. Wenn es dann darum ginge, die Werte, welche durch die Kooperation entstehen, aufzuteilen, sei man jedoch weiterhin Feind. Problematisch werde nach Prof. Bruhn Coopetition dann, wenn in der Kooperationsphase noch in alten konkurrenzbasierten Denkmustern festgehalten wird. Dann könne es zu Reibungseffekten und Verzögerungen kommen, die die Vorteile der Kooperation überwiegen. Als Beispiel hierfür nennt er die Kooperation von Daimler und BMW bei der Carsharing-Plattform „Drive Now". Hier sei z. B. bei der Erstellung eines Werbefilms von jedem Partner die Zeit gestoppt worden, in der das jeweilige Logo zu sehen war, wodurch es zu erheblichen Produktionsverzögerungen kam. Natürlich entstünden bei Coopetition solche Konflikte, Allokationsprobleme von Werten und Fragen der Macht- bzw. Datenkontrolle, die es zu lösen gelte. Diese Lösung wird jedoch nur mit einem neuen Mindset möglich sein.

Gleichzeitig brauche es, da sind sich alle Diskutanten einig, vor allem Anbahnungs- und Experimentierraum für Kooperationen unter Wettbewerbern und den Mut, diesen Freiraum auch zu erkunden. Kooperationen können ein Mittel sein, sich in neuen Marktumfeldern zu etablieren und aktiv in Konkurrenz zu Digitalriesen zu treten statt nur passiv zu verteidigen. Hierzu bedarf es jedoch entsprechender politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen, die Rechtsunsicherheiten für potenzielle Kooperationspartner minimieren und mutige Persönlichkeiten in der Unternehmensführung, die bereit für einen offenen Dialog mit (einstigen) Wettbewerbern sind.

V. Erfolgsmodelle für Kooperationsstrategien: Insights aus der Unternehmenspraxis

Nach der Reflexion externer Rahmenbedingungen wurden weiterführend Erfolgsfaktoren verschiedener Kooperationsstrategien diskutiert. Hierzu wurden verschiedene Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis einbezogen. Zu Beginn berichtete Dr. Jürgen Meffert, Partner bei McKinsey, kurz über seine aggregierten Erfahrungen aus der Unternehmensberatung.

Erfolgsfaktoren für Coopetition-Ecosystems

Wurde der B2B Markt von vielen Diskussionspartnern als Chance für deutsche Unternehmen zum Einstieg in die Plattformökonomie beschrieben, da hier die globalen digitalen Player noch weniger involviert seien, dämpft Dr. Jürgen Meffert diesen Optimismus. Tatsächlich machen sowohl Amazon als auch Alibaba rund 15 % ihres Umsatzes im B2B-Bereich, Tendenz steigend. Allerdings sieht auch er Kooperationsplattformen in Industrien als Möglichkeit, die Eintrittsbarriere für industriefremde Digitalriesen zu erhöhen. Diese „Ecosystems" zeichnen sich durch ein gemeinsames Ziel mit exklusivem Werteversprechen für den Konsumenten durch die

Kollaboration aus (siehe Abbildung 2). Wie letztere aussieht, muss dabei jede Plattform für sich bestimmen – dies kann vom Teilen einer Software über gemeinsame Lieferketten bis hin zu Lizenzmodellen oder echten Jointventures gehen und müsse spielerisch ausgetestet werden.

Ebenso entscheidend für den Erfolg von entsprechenden Plattformen wie eine überzeugende Value Proposition ist laut Dr. Meffert jedoch die persönliche Komponente. Die Beteiligten müssen alle ein entsprechendes Commitment mitbringen und fair und ehrlich miteinander sowie mit Interessenskonflikten umgehen. Hierfür sei eine zentrale Führungspersönlichkeit, die das Projekt maßgeblich vorantreibt, entscheidender Erfolgsfaktor.

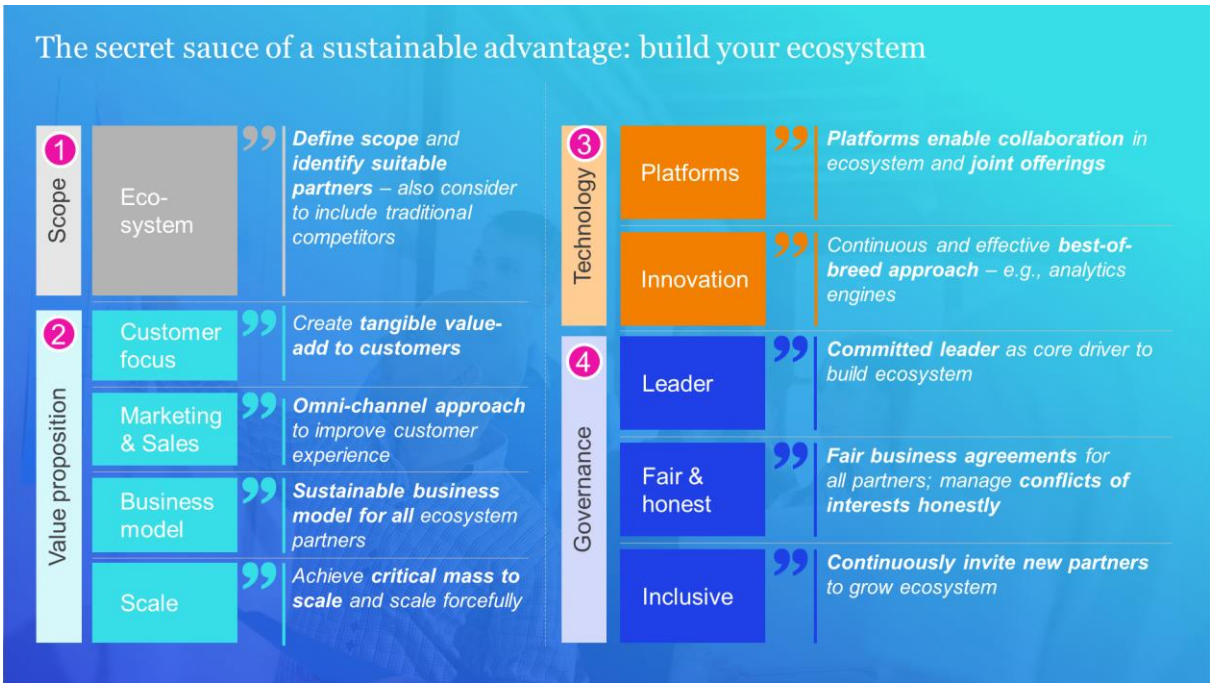

Abbildung 2: The secret sauce of a sustainable advantage: build your ecosystem
(Quelle: McKinsey & Company, Dr. Jürgen Meffert)

Thalia und der deutsche Buchhandel: Der Case Tolino

Ein Positivbeispiel dafür, dass „Coopetition" ein erfolgreiches Mittel sein kann, globalen Playern wie Amazon zumindest auf dem nationalen Markt durch technischen Vorsprung den Kampf anzusagen, ist die Tolino-Allianz der Buchhändler im deutschsprachigen Raum. Vor rund 10 Jahren befand sich Thalia wie die anderen deutschen Buchhändler auch in einem Kampf „David gegen Goliath" mit Amazon.

Insbesondere auf dem wachsenden eReader-Markt hatten sie dem Amazon Kindle mit Marktanteilen von über 60 % kaum etwas entgegenzusetzen. Thalia stand „mit dem Rücken zur Wand". In dieser Situation beschloss CEO Michael Busch, mit den stationären Wettbewerbern zu kooperieren, um eine konkurrenzfähige Lösung zu erarbeiten.

„Ich bin zu meinen Wettbewerbern gefahren und habe gesagt: Hört zu, ihr passt nicht mehr in unser Beuteschema. Aber wir haben einen gemeinsamen Feind. Geben wir unser Geld gemeinsam aus und produzieren eine bessere Lösung!"

Michael Busch,
CEO und Anteilseigner Thalia Bücher GmbH

Damals schöpfte Thalia nur 30 % ihrer Kunden aus dem stationären Buchhandel mit „Online-Potential" auch tatsächlich aus – der Rest bestellte seine Bücher bei Amazon. „Im Online-Handel hatten wir versagt", gesteht Busch. „Wir haben unsere Kunden nicht mit in das Online-Geschäft rübergenommen." Durch den eBook- und eReader-Markt habe der deutsche Buchhandel jedoch eine zweite Chance erhalten, die es nun gemeinsam zu nutzen galt. Heute hat Thalia dort mit rund 25 % sogar einen größeren Marktanteil als im stationären Handel, abgewanderte Kunden kehren über den digitalen Markt zu Thalia zurück – auch im Online-Handel. Über den eBook-Markt konnten wertvolle Kundendaten gewonnen werden, mit denen diese eBook-Kunden auch in den Thalia Online-Shop zurückgeholt werden können. Dies gelingt vor allem durch die hohe Filialabdeckung: Viele Kunden holen online bestellte Waren gerne in der nahegelegenen Thalia-Buchhandlung ab. Die Kooperation zum Tolino ermöglichte es Thalia, nicht nur den Digitalmarkt zu erobern, sondern auch Fehler, die im Online-Geschäft begangen wurden, wieder gutzumachen, so Busch.

Doch was waren die Erfolgsfaktoren für die Tolino-Allianz? Nach ihrer Gründung durch die deutschen Buchhändler Thalia, Club Bertelsmann, Hugendubel und Weltbild mit der Deutschen Telekom als Technik-Partner im Jahr 2013 schaffte der erste Tolino es gleich aus dem Stand heraus, Preis-Leistungs-Sieger der Stiftung Warentest zu werden und bekam viel positive mediale Aufmerksamkeit. Es war gelungen, eine technisch fortschrittlichere Lösung zu produzieren als Amazon sie hatte – und dieser Vorsprung kann bis heute gehalten werden. Der Prozess von der Entscheidung für ein neues Gerät bis zu dessen Markteinführung dauert bei Amazon rund zwei Jahre, weil die Entscheider sich rundum absichern wollen. Bei Tolino dauert dieser Prozess nur rund acht Monate – ein Zeitvorsprung, der oft durch größere Risikobereitschaft ermöglicht wird. Da der eReader-Markt nicht länger zu Amazons Kerngeschäft gehöre, kann Tolino den Wettbewerber hier nun überholen, Entscheidungen später treffen und Technologien so schneller einbauen.

Außerdem ist die Frage der Aufteilung der generierten Werte klar geregelt. „Bei uns gehört jeder Kunde demjenigen, der ihn generiert hat", erklärt Busch. Keiner dürfe sich zwischen den Verkäufer und seinen Kunden stellen. So sei jeweils der entsprechende Onlineshop des Buchhändlers auf den Tolino-Geräten vorinstalliert. „An der Kundenfront stehen wir miteinander im Wettbewerb, aber hinten marschieren wir gemeinsam", fasst Busch die Coopetition-Strategie der Tolino-Allianz zusammen. Prinzipiell kann jeder Buchhändler, egal welcher Größe, mitmachen – ein weiteres Merkmal klassischer Plattformen. Mit Libri konnte ein Plattformpartner für kleine Buchhandlungen gewonnen werden, sodass mittlerweile auch in 2000

kleinen Buchhandlungen Tolinos verkauft werden. Auch wenn die Thalia-Buchhändler darauf zunächst weniger positiv reagierten, konnte Busch vermitteln: „Wer einen Tolino kauft, kauft keinen Kindle. Wir müssen ein Stück vom Kuchen abgeben, damit der Kuchen insgesamt größer ist."

Ein weiterer Erfolgsfaktor: Michael Busch versucht, typisch Mittelstand, persönliches Vertrauen in der Wertschöpfungskette zu etablieren, indem er Zulieferer besucht und Beziehungen zu ihnen aufbaut. So könne Amazon Tolino zwar vielleicht preislich ausstechen, der Beziehungsfaktor sei jedoch oft entscheidender. Beispielsweise informieren ihn technische Zulieferer gerne über neue Innovationen.

Vor zwei Jahren hat die Telekom ihre Beteiligung an Tolino an Rakuten verkauft, seitdem wird der Tolino auch in anderen europäischen Ländern vertrieben – auch wenn der Marktanteil bislang klein ist. Der Erfolg der Tolino-Allianz bestärkte Michael Busch in seiner Überzeugung, dass gemeinsam einfach oft mehr möglich ist. Dies versucht er auch in anderen Projekten umzusetzen. Eine weitere Kooperation ist zum Beispiel gerade mit der Funke Mediengruppe in der Testphase. Das Programmmanagement von Thalia wird live dem Media-Room der Funke Mediengruppe zugeschaltet und kann sehen, was morgen Thema in den Medien ist. So können innerhalb von 24 Stunden teilweise regionsspezifisch entsprechende Landingpages im Webshop oder Auslagen mit Büchern vorbereitet werden. Thalia bietet wiederum der Funke Mediengruppe eine Plattform.

„Sobald es um Verträge geht, wird es nicht schneller, sondern nur teurer. Ich finde das überholt. Wir müssen zurück zum Handschlag – ohne Verträge und ohne Preis für die Kooperation. Jeder bringt einfach an den Tisch, was er hat, und das muss den anderen dann eben reichen."

Michael Busch,
CEO und Anteilseigner Thalia Bücher GmbH

Buschs Überzeugung bei Kooperationen sei, dass man überlegen müsse, wer einem helfen könne, ohne dass es denjenigen mehr kostet – um dann persönlich und offen miteinander zu kommunizieren. Nur so sei Zusammenarbeit, egal ob mit Wettbewerbern oder anderen Kooperationspartnern, möglich.

Der digitale Weg der Axel Springer SE

Auch die Axel Springer SE muss aktuell versuchen, sich zu transformieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Versuch einer Fusion mit der ProSiebenSat.1 Media SE scheiterte 2006 jedoch an kartellrechtlichen Hürden. Jan Bayer, Vorstand News Media International bei Axel Springer, kann diese kartellrechtliche Entscheidung aus heutiger Sicht gut nachvollziehen. Die Alternative war damals eine Investitionsstrategie in kleine Geschäftsmodelle, die bereits profitabel waren und die Axel Springer weiter aufbauen konnte.

Für den Erfolg dieser Akquisen, so Bayer, sei jedoch entscheidend gewesen, dass man das Geschäftsmodell der akquirierten Partner versteht. „Wenn es nicht läuft muss ich wissen, was ich tun muss, um es erfolgreich zu machen", fasst Bayer dieses Kriterium zusammen. So wurden insbesondere Unternehmen aus den Bereichen Digitaler Journalismus, Real Estate und Jobplattformen akquiriert. Im Hinblick auf die nächsten Jahre sieht Bayer weitere Herausforderungen auf die Medienbranche zukommen. Herausforderungen, die vielleicht auch mit Hilfe von Kooperationen bewältigt werden können. So kooperiere die Axel Springer SE inzwischen an vielen Stellen, an denen dies vor wenigen Jahren noch undenkbar gewesen wäre. Dennoch gäbe es eine Reihe von Verlagen, die große Probleme damit hätten, zusammenzuarbeiten, wo sie früher im Wettbewerb standen. „Viele haben noch nicht realisiert, dass die Wettbewerber mittlerweile woanders sind", so Bayer. Axel Springer war über Jahrzehnte sowohl im Leser- als auch im Werbemarkt an der Spitze.

„Es wird in der Medienbranche weiterhin kontinuierliche Veränderungen geben. Die Zyklen der Geschäftsmodelle werden immer kürzer. Wir beobachten nicht nur Disruption, sondern auch Konsolidierung. Das ist eigentlich ein ziemlich normaler Prozess. Die Frage ist aber, wie man diesen Prozess führt und gestaltet."

Jan Bayer,
Vorstand News Media International Axel Springer SE

Einige kämen scheinbar noch nicht damit zurecht, dass dies nicht mehr so ist. Bei einem neuen digitalen journalistischen Geschäftsmodell, welches Springer in den USA akquiriert hat, sei die Einstellung zum Beispiel ganz anders und fuße auf einem Opportunitätsmodell. Hier werden die Inhalte auf allen Kanälen zur Verfügung gestellt, die möglich sind, und die Frage, ob solche Kooperationen ein Problem sein könnten, stelle sich den Mitarbeitern gar nicht mehr.

Bayer fordert deutsche Unternehmer zu einem kooperationsfreundlicheren Mindset auf und dazu, das „Knowing-Doing-Gap" zu reduzieren. Man wisse an vielen Stellen sehr genau, was zu tun sei – nämlich *Kooperationen*, *Glaube an sich selbst* und *Unternehmertum* – setze es aber zu selten um und verharre stattdessen in alten Mustern.

Gemeinsam in die digitale Zukunft investieren: Der APX Accelerator

Jörg Rheinboldt war 1999 Mitbegründer des Online-Auktionshauses „Alando". Nur sechs Monate später kaufte Ebay das Startup für ca. 50 Mio. € und machte ihn zum Deutschland-Geschäftsführer. Seither ist er als Gründer und Investor aktiv und trägt Plattformökonomie sozusagen in seiner DNA. Als die Axel Springer SE 2013 in Startups investieren wollte, wurde Jörg Rheinboldt als Geschäftsführer des neu gegründeten Accelerators „Plug and Play" mit ins Boot geholt. Hierbei wagte

Axel Springer selbst eine Kooperation mit dem *„Plug and Play Tech Center"*, einem Unternehmen aus dem Silicon Valley, das sich selbst als „early stage investor, accelerator and corporate innovation platform" bezeichnet. Der neu gegründete Accelerator investierte in vielversprechende Startups und gibt ihnen gleichzeitig Anleitung zur Entwicklung. Bei dieser Kooperation wurden Know-How aus dem Silicon Valley und Deutschland gebündelt, allerdings ist „Plug and Play" mittlerweile der Investmentphase entwachsen und die Kooperation schien keine weitere Entwicklungsmöglichkeit zu bieten. „Saeed Amidi, der CEO vom Plug and Play Tech Center, wollte mehr Plattformen bauen und Matching zwischen jungen Startups und etablierten Unternehmen betreiben. Das wollten wir nicht", berichtet Rheinboldt. Axel Springer wollte lieber weiter in junge Startups investieren. Seine erste Lehre für Kooperationen ist daher die offene Kommunikation mit dem Partner darüber, was man will und was nicht. Der Plug and Play Accelerator wurde daraufhin in die Entwicklungsphase überführt und investiert nur noch in jene 102 Firmen, an denen er bereits beteiligt ist.

Axel Springer begab sich für Neuinvestitionen auf die Suche nach einem neuen Kooperationspartner und wurde bei Porsche fündig. Mit dem neuen APX (Axel Springer Porsche GmbH) Accelerator werden nun neue Investments getätigt. Für eine erfolgreiche Kooperation sieht Rheinboldt es als essenziell an, dass beide Partner eine gleiche Vorstellung davon haben, wie Erfolg aussieht, was man erwarten kann und was nicht möglich ist.

„Unser Modell ist ein Venture Capital Model. Wir wollen mit den Investments Geld verdienen, investieren also früh in Firmen, um sie später wieder zu verkaufen. Wir laden Gründer ein, 100 Tage zu uns zu kommen und sehen uns sehr genau an, was sie tun; und nur, wenn danach noch andere mit uns investieren, investieren wir weiter. Wir designen also einen sehr strukturierten 100-Tage-Due-Diligence-Prozess."

Jörg Rheinboldt,
Geschäftsführer des APX Accelerators

Im Hinblick auf Kooperationen mit Wettbewerbern fordert auch Rheinboldt „mehr Spielraum" um auszuprobieren. Seiner Ansicht nach bekommen Menschen und Unternehmen zu selten die Gelegenheit, Dinge zusammen auszuprobieren. So kooperiert APX beispielsweise mit Facebook. Beide Unternehmen haben zusammen ein Programm entwickelt, das Startups dabei helfen soll, später schneller zu skalieren – und zwar obwohl oder gerade weil das Verhältnis zwischen Facebook und Springer wohl am ehesten als „Hassliebe" zu bezeichnen ist. Man müsse zukünftig einfach mehr ausprobieren und dabei offen über Erwartungen und Ziele kommunizieren, so Rheinboldts Devise.

IoT mit Erfolgsgarantie: relayr transformiert den deutschen Mittelstand

relayr ist ein Unternehmen, das dem deutschen Mittelstand dabei helfen will, im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig zu bleiben – mit Hilfe einer Transformation hin zum Internet oft Things (IoT). Dass das nicht von Beginn an einfach war, berichtet Josef Brunner, Gründer und CEO des Unternehmens, welches 2018 für ca. 300 Mio. USD von der Munich Re übernommen wurde.

Brunner hatte zuvor schon einige Firmen im IT-Sicherheitsbereich und Energiemanagement gegründet, die nach seiner eigenen Aussage jedoch immer deutlich einfacher waren. „Es gab immer ein Problem, für das wir eine ziemlich gute Lösung hatten", so Brunner. Ähnlich war auch der Plan für relayr, welches mit Hilfe einer IoT-Plattform individualisiert Unternehmen transformieren sollte. Dies funktionierte zunächst jedoch nicht so wie geplant. Der Verkauf der Technologie an die CIOs von Unternehmen scheiterte daran, dass man unterschätzt habe, wie weit die IT in vielen Branchen mental noch immer vom eigentlichen Unternehmensgeschäft entfernt sei. Später wurden CDOs eingeführt, die hatten jedoch nicht das nötige Budget für entsprechende Transformationen. relayr änderte daraufhin ihre Strategie und verkaufte das Ergebnis – beispielsweise 10 % Einsparungen – statt der technischen Lösung selbst.

„Wir haben erkannt, dass die Technologie relativ irrelevant und nur ein Element der Transformation eines Geschäftsmodells ist. Deshalb kam uns die Idee, das umzudrehen und stattdessen den Outcome zu verkaufen, den sich ein Unternehmen aus der Technologie erwartet."

Josef Brunner,
Gründer und Geschäftsführer relayr

So kooperiert relayr beispielsweise mit GROHE, dem weltweit führenden Anbieter von Sanitärarmaturen. Die Smart-Home-Lösung von GROHE nutzt dabei die Plattform von relayr, um Wasserlecks zu erkennen und die Wasserzufuhr ggf. zu unterbrechen. So kann gemeinsam mit der Munich Re ein Garantieprodukt entstehen, welches das Problem „Wasserschäden" für den Kunden löst. Um Partner für entsprechende Kooperationen zu finden, müsse das Unternehmen aber bereit für entsprechende Transformationen sein. Das erkenne man daran, so Brunner, wie sehr der Gesprächspartner unter dem Marktdruck leidet. „Ohne Marktdruck fällt ein Unternehmen keine harten Transformationsentscheidungen. Eine ökonomische Nahtoderfahrung macht aber kreativ". Seiner Ansicht nach ist der Blick bei vielen mittelständischen Unternehmen noch immer zu sehr nach innen gerichtet, man müsse viel eher die global Marktentwicklung in den Blick nehmen.

VI. Fazit

Wissenschaft und Unternehmenspraxis sind sich einig, dass Kooperationen – auch mit Wettbewerbern – eine zielführende Strategie sein können, um Digitalriesen wie Amazon und Co. nicht nur die Stirn zu bieten, sondern aktiv neue Marktfelder zu erobern. Hierzu bedarf es jedoch der Ablegung tradierter Konkurrenz-Mindsets und Offenheit für „Experimentierräume" zur Erprobung verschiedener Formen von Kooperationen – auch im Hinblick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen. Während des 77. Führungsgesprächs konnten einige Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Kooperationen wie die offene Kommunikation über Erwartungen und Ziele sowie die klare Allokation von erwirtschafteten Werten identifiziert werden. Es bedarf aber auch und vor allem Führungspersönlichkeiten, die entsprechende Ideen konsequent umsetzen sowie den Aufbau der notwendigen digitalen Infrastruktur in Deutschland und Europa – nur dann wird sich die deutsche Wirtschaft weiterhin im globalen Wettbewerb behaupten.

Redaktion: Anna-Katharina Jäger, M.A.

Wissenschaftliche Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung, Leipzig-Münster e. V.
Jahnallee 59
04109 Leipzig
T + 49 (0) 341 – 9851 792
F + 49 (0) 341 – 9851 793
www.wissenschaftliche-gesellschaft.de