

Umbruch in der Automobilindustrie.
Fortsetzung Kapitel 2:

Überschrift 2.2:

Mobilität über den Informationsraum organisieren: Übers Langfrist-Wette

Zitat Stephen O'Grady:

*„Predicting the future is often a trivial exercise.
It's the timing of a prediction that's difficult“*

Zitat Ende

Überschrift 2.2.1:

Vorbemerkung

Wie kaum ein anderes Tech-Unternehmen verkörpert Uber in der öffentlichen Wahrnehmung die schöpferische Zerstörungskraft disruptiver Innovationen. Auf der einen Seite gelang es dem Start-up, durch Bereitstellung einer App die Vermittlung von Fahrten im urbanen Raum effizienter zu organisieren und damit in hoher Geschwindigkeit das über Jahrzehnte nahezu unverändert gebliebene Taxigewerbe grundlegend zu transformieren. Auf der anderen Seite ließ sich Uber auf seinem radikalen Wachstumskurs nicht von bestehenden Regularien bremsen, sondern nahm bewusst in Kauf, erst durch Gerichte gestoppt zu werden. Zentrales Element seines plattformbasierten Geschäftsmodells ist die Orchestrierung von Mobilität über den Informationsraum als Dienstleistung. In diesem euphemistisch als „Sharing-Economy“ bezeichneten Geschäftsmodell wird versucht, die Arbeit von Fahrerinnen und Fahrern, die z.B. auf dem Hauptmarkt USA nicht als „Employees“ von Uber, sondern als „Independent Contractors“ ohne Arbeitnehmer-schutzrechte gelten, zu verwerten, ohne sie in ein festes Beschäftigungsverhältnis einzubinden. Vor allem unter CEO Travis Kalanick war das Unternehmen berüchtigt für seine „hustle work culture“, deren Schattenseiten nicht zuletzt durch einen Blog der ehemaligen Mitarbeiterin Susan Fowler im Februar 2017 weltweit in die Schlagzeilen gerieten.

Am meisten scheint allerdings gerade die Wirtschaftspresse die Tatsache zu beschäftigen, dass Uber in den mittlerweile elf Jahren seines Bestehens noch keinen Gewinn ausweisen konnte. Die rasante globale Expansion und der anhaltende Preiswettbewerb mit Konkurrenten haben stattdessen enorme Geldsummen verschlungen, ohne dass Uber bisher der Profitabilität merklich näher gekommen zu sein scheint. Allein im Jahr 2019 beliefen sich die Verluste auf \$ 8,5 Mrd. bei einem Jahresumsatz von knapp \$ 15 Mrd.. Viele Kommentatorinnen und Kommentatoren betrachten Uber daher als ein „fundamentally flawed business model“, das durch immer neue Geldzuflüsse künstlich am Leben gehalten werde. Als sich im August 2019 das ähnlich gehypte Online-to-offline-start-up Wework nach Offenlegung seiner Bilanz bei der U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) gezwungen sah, den geplanten Börsengang auszusetzen, werteten viele Beobachter:innen dies als deutliches Anzeichen dafür, dass Investoren das Vertrauen in verlustträchtige Start-ups verlieren würden. Doch Uber hält sich trotz anhaltender Verluste weiter. Zwar wurde die einstige Zielmarke einer Marktkapitalisierung von \$ 120 Mrd. beim Börsengang im Mai 2019 deutlich verpasst. Inmitten der Corona-Pandemie stieg der Börsenwert allerdings stetig auf über \$ 100 Mrd. an, obwohl das Kerngeschäft mit Fahrtenvermittlungen enorme Einbußen verzeichnet. Mit seiner Marktkapitalisierung

übertrifft Uber Automobilkonzerne wie Daimler oder BMW deutlich. Die Investoren scheinen den Glauben also noch nicht verloren zu haben.

Wie auch immer die Uber-Wette letztlich ausgehen wird, gerade aus der Perspektive einer an der Schwelle zur Informationsökonomie stehenden Automobilindustrie lohnt die Auseinandersetzung mit der Strategiebildung in diesem Tech-Unternehmen. Anders als Tesla oder seine chinesischen Epigonen NIO und andere treten Uber und seine Konkurrenten Lyft, Didi oder Ola gegen die Automobilkonzerne nicht auf deren angestammtem Feld an. Stattdessen betten sie ihre Anwendungen unmittelbar ins mobile Internet ein und suchen Elemente urbaner Mobilität über diese weltgesellschaftliche Handlungsebene neu zu organisieren. Mit ihrer Vermittlerposition treten sie auf den ersten Blick so auch weniger als Konkurrenten der Automobilkonzerne denn als Konkurrenten privater Taxiunternehmen und des öffentlichen (Personen-)Nahverkehrs in Erscheinung. Beschäftigt man sich allerdings eingehender mit den Strategien von Uber, Lyft und anderen, zeigt sich, dass diese Tech-Unternehmen die Frage nach der Gestaltung der Mobilität der Zukunft langfristig neu stellen wollen. Ihre Hypothese lautet, dass der motorisierte Individualverkehr des fordistischen Zeitalters in der Informationsökonomie seine dominante Rolle an Mobilitätsdienste verlieren werde, die über digitale Plattformen organisiert werden. Ihre Strategie zielt gleichermaßen darauf, diese „Plattformlogik“ zu etablieren, wie im Mobilitätssystem der Zukunft schon heute die Endkundenschnittstellen zu besetzen und diese Position kontinuierlich auszubauen.

Wie nicht zuletzt unsere Fallstudien zeigen, antizipierten einige Strategen in den Automobilkonzernen schon in der ersten Hälfte der 2010er Jahre die Gefahr, die in einer solchen Entwicklung für ihre Geschäftsmodelle liegen könnte. Bisher waren sie diejenigen gewesen, die über ihre Händlernetzwerke diese Schnittstelle und darüber die Wertschöpfungskette kontrollierten. Um einem möglichen Verlust des Zugangs zum Endkunden vorzubeugen, investierten sie daher ihrerseits in den Aufbau internetbasierter Mobilitätsdienste, konnten damit bisher aber nicht annähernd die Größenordnung von Uber erreichen. Angesichts der anhaltenden Verluste bei gleichzeitig hohen Investitionsbedarfen in Elektrifizierung und Softwareisierung ihrer Fahrzeuge scheinen viele O E Ms aktuell vielmehr das Interesse an ihren Mobilitätsdiensten zu verlieren. Damit stellt sich die Frage, wofür dies als Indiz zu werten ist: dafür, dass die Vision der Etablierung von Mobilitätsplattformen verpufft, oder dafür, dass die Automobilkonzerne kurz davor stehen, ihren Anspruch auf Besetzung der Position aufzugeben – dass also Uber & Co potenzielle Wettbewerber um die Kundenschnittstelle ausgesessen haben.

Vor diesem Hintergrund gilt es im Folgenden Elemente der Strategiebildung von Uber entlang der Dimensionen Modus operandi, Produktions-, Realisierungs- sowie Kapitalstrategie zu rekonstruieren.

Überschrift 2.2.2:

[Vom Minimum Viable Product zum Amazon des Transports: Zum Modus operandi](#)

Kurze Zeit, nachdem die erste Generation des iPhone auf den Markt gekommen war, entwickelte der serielle Unternehmer Garrett Camp ein Konzept für einen internetbasierten On-demand-Taxidienst. Dieser Dienst sollte die Daten der GPS- und Beschleunigungssensoren der neuen Smartphones als Informationsquellen nutzen, um Passagiere mit Fahrer:innen über eine Applikation zu verbinden und so ein effizienteres urbanes Transportsystem zu

schaffen. Gemeinsam mit Oscar Salazar und Travis Kalanick gründete Camp im März 2009 UberCab, um dieses Konzept umzusetzen.

UberCab startete zunächst mit seinem Service UberBLACK in der Bay Area. In der ersten minimal funktionsfähigen Iteration des Produkts konnten ausgewählte Personen auf ihren Smartphones eine App über den App Store installieren, mit der sie von professionellen Fahrer:innen chauffierte Fahrzeuge der Oberklasse buchen konnten. Abholort und Uhrzeit konnten durch die Nutzer:innen in der App festgelegt und die Fahrt des Fahrzeugs konnte in Echtzeit nachverfolgt werden. In die App der Fahrer:innen wiederum wurde ein echtzeitbasiertes Navigationssystem integriert, das ihnen die schnellste Route anzeigte. Die Preise der Fahrten wurden dynamisch auf der Basis von GPS- und Beschleunigungsdaten berechnet und die Bezahlung erfolgte nach Hinterlegen der Kreditkartendaten in der App automatisch. UberCab behielt für jede vermittelte Fahrt eine Kommission von 20 Prozent des Fahrtpreises ein. Dieses Ausgangsprodukt entwickelte Uber in der Folge in permanenten Feedbackschleifen weiter.

Sowohl bei den Early Adopters aus der in San Francisco ansässigen Tech-Branche als auch bei Fahrerinnen und Fahrern wurde UberBLACK aufgrund seiner hohen Effizienz rasch populär, sodass die Public Utilities Commission von San Francisco auf den Dienst aufmerksam wurde. Die Behörde ordnete an, dass UberCab seinen Dienst unmittelbar einstellen sollte, da das Start-up ohne Lizenzen ein Taxigeschäft betreibe. Mit dem Argument, dass UberCab nicht im Taxigeschäft operiere, sondern lediglich die digitale Plattform bereitstelle, über die Fahrer:innen mit Passagier:innen verknüpft werden, konnte das Management die Anweisung umgehen. Der Name des Start-ups wurde zudem in Uber geändert. Schnell wachsende Nutzerzahlen weckten das Interesse von Risikokapitalgebern. Uber nutzte das Kapital, um den Dienst sowohl in weiteren Städten anzubieten als auch das Produktportfolio mit zusätzlichen Diensten zu erweitern. Mit dem günstigeren Dienst UberX begann Uber sein Geschäft auch auf Mittelklassewagen auszuweiten. Im Jahr 2013 bot Uber mit UberPop einen weiteren Dienst an, bei dem die Beschränkung auf professionelle Fahrerinnen und Fahrer aufgehoben wurde. Jede Person, die von Uber aufgestellte Kriterien erfüllte, konnte in diesem „peer-to-peer driver model“ nun ohne Lizenz mit ihrem privaten Fahrzeug für UberPop arbeiten. Mit einer solchen „Strategie der radikalen Delegation“ suchte Uber die etablierte Marktordnung der Taxibranche vollständig aus den Angeln zu heben. Schrittweise baute Uber seine Anwendung in einem induktiv-iterativen Vorgehen zu einer digitalen Mobilitätsplattform aus, die unterschiedliche Dienste bündelt.

Bereits zwei Jahre nach der Gründung, im Jahr 2011, begann Uber mit der internationalen Expansion seiner Dienste. Der erste Markteintritt außerhalb der USA erfolgte in Paris, gefolgt von London und mehreren Städten in Kanada ein Jahr später sowie Mexico City im Jahr 2013. Nach einer weiteren Finanzierungsrunde, in der der Risikokapitalarm von Google, Google Ventures, \$ 258 Mio. in Uber investierte, begann Uber seinen Service im Jahr 2013 in Indien anzubieten, wo es seither mit dem indischen Start-up Ola Cabs um Marktanteile ringt. Im Jahr 2014 trat Uber in den chinesischen Markt ein. Nach anfänglichen Erfolgen sah sich Uber im August 2016 gezwungen, sein Geschäft in China an den im Jahr 2012 gegründeten Hauptkonkurrenten Didi zu veräußern. Vorausgegangen war ein erbitterter Preiswettbewerb, bei dem die Rivalen hohe Summen aufwendeten, um auf der einen Seite die Preise für Fahrten zu senken und auf der anderen Seite Fahrer:innen mit Bonuszahlungen an sich zu binden. Im Gegenzug erhielt Uber 18% der Anteile an Didi

und ein Investment von \$ 1 Mrd. Auch in Russland und Südostasien zog Uber im Wettbewerb um Netzwerkeffekte den Kürzeren und verkaufte sein Geschäft an die lokalen Marktführer. Ungeachtet dessen operiert Uber gegenwärtig mit seinen Diensten in 70 Ländern.

Parallel zur internationalen Expansion ging Uber daran, die Kernkompetenzen, die es bei der Bereitstellung seiner Anwendung für Fahrtenvermittlungen aufgebaut hatte, in anderen Geschäftsfeldern einzusetzen. Im Jahr 2014 experimentierte das Start-up mit einem weiteren Online-to-offline-Dienst UberFresh, über den sich Kunden Gerichte von Restaurants liefern lassen können. Bei diesem Dienst werden die Lieferungen ebenfalls von Gig Workern ausgeführt, die sich auf der Plattform registrieren können. Ein Jahr darauf wurde die Einheit Uber Eats gegründet, die diesen Dienst als unabhängige Anwendung weiterentwickeln und betreiben sollte. Durch hohe Investitionen und Synergie-Effekte gelang es Uber Eats schnell, Marktanteile zu gewinnen. Die Diversifizierung seiner Geschäftsfelder macht sich aktuell in der Corona-Pandemie bezahlt, in der Uber Eats mit seinen hohen Wachstumsraten die Einbußen im Geschäft mit Fahrtenvermittlungen zu kompensieren scheint. Ein weiteres Standbein versucht Uber seit 2016 mit dem Dienst Uber Freight im Güterverkehr aufzubauen. Die Anwendung vermittelt Lkw-Fahrer:innen und Speditionen. Mit den E-Scootern von Lime und den E-Bikes von Jump offeriert Uber darüber hinaus sog. Mikromobilitätsdienste für den urbanen Raum. Die Gestaltung der Geschäftsmodelle in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern folgt immer wieder den auf dem Feld der Fahrtenvermittlung erprobten Prinzipien und sucht diese an die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Geschäftsfelds anzupassen. Uber will sich auf diese Weise, wie CEO Dara Khosrowshahi im Vorfeld des Börsengangs gegenüber potenziellen Investoren immer wieder betonte, als „Amazon of Transportation“ positionieren.

Neben der „Horizontalisierung“ seines Geschäftsmodells investierte Uber in die Erschließung neuer Schlüsseltechnologien für seine bestehenden Dienste. Im Jahr 2015 schloss Uber eine Partnerschaft mit dem National Robotics Center der Carnegie-Mellon-Universität und nahm die Arbeit an der Entwicklung der Technologien für autonomes Fahren auf. Die Erschließung dieser Technologie erschien für Uber besonders attraktiv, weil es dadurch perspektivisch den größten Kostenfaktor seines Geschäftsmodells, die Fahrer:innen, zu eliminieren erhoffte. Entsprechend ambitioniert angesetzt waren die Mittel, die in dieses Vorhaben flossen. Im Zuge der Zusammenarbeit mit dem National Robotics Center warb Uber zunächst ca. 40 Forscher:innen von der Universität ab und formierte um diesen Kern herum die Uber Advanced Technologies Group (ATG), die in Hochzeiten bis zu 1.200 Mitarbeitende beschäftigte. Im Jahr 2016 übernahm Uber zudem für \$ 680 Mio. das Start-up Otto, das an der Entwicklung von autonomem Fahren für Trucks gearbeitet hatte. Den hohen Investitionen zum Trotz stellten sich Fortschritte bei der Erschließung und Kommerzialisierung der Technologie langsamer als erwartet ein. Im Zuge der Bemühungen um Konsolidierung seiner Finanzen infolge des Börsengangs traf Uber daher die Entscheidung, die verlustbringende Einheit an das Start-up Aurora zu verkaufen. Im Gegenzug erhielt Uber 26% der Anteile an Aurora. Das Start-up konzentriert seine Bemühungen gegenwärtig allerdings nicht auf den Anwendungsfall der sog. „Robotaxis“, sondern ähnlich wie Daimler auf Trucks. Im Bereich des autonomen Fahrens ist Uber folglich aus der Technologieentwicklung ausgestiegen, verfügt aber über einen Sitz im Aufsichtsrat von Aurora und beabsichtigt künftig die Lösungen von Aurora zu beziehen.

Überschrift 2.2.3:

Dynamisch skalierbare IT-Infrastrukturen auf Online-to-offline-Lösungen anwenden: Zur Produktionsstrategie

Bei der Gestaltung seiner Produktionsstrategie adaptierte Uber viele der neuen Kernkompetenzen, die in den Start-ups des Web 2.0 etabliert worden waren, für das mobile Internet. Vor allem nutzt es die „neuen Maschinensysteme des Hightech-Kapitalismus als Technobasis“ für seine Internetanwendung. Die komplexe Uber-App läuft auf einer verteilten IT-Infrastruktur, die eigene Datacenter und Cloud-Infrastrukturen kombiniert, um die Verfügbarkeit und Skalierbarkeit der Anwendung insbesondere bei Nachfragespitzen zu möglichst geringen Kosten gewährleisten zu können. Die ursprünglich monolithische Softwarearchitektur der Anwendung wurde zudem rasch in eine Vielzahl lose gekoppelter Microservices aufgelöst, sodass die Anwendung effizienter weiterentwickelt werden und mit den dynamisch wachsenden Nutzerzahlen skalieren konnte. Die Anwendung setzt sich mittlerweile aus bis zu 2.200 Microservices zusammen, die von teilautonomen DevOps-Teams weiterentwickelt und betrieben werden.

In vergleichbarer Form wie etwa bei Google avancieren folglich der Betrieb verteilter IT-Infrastrukturen sowie der Umgang mit Massendaten zu Schlüsselkompetenzen für Uber. Für die Grundfunktionen der Anwendung spielte jedoch vor allem die echtzeitbasierte Analyse von Zeit- und Standortdaten eine besondere Rolle:

Zitat:

„Uber was going to have more data about how people moved around cities than just about any other company in history“.

Zitat Ende

Diese Daten werden permanent gesammelt und ausgewertet, um ein möglichst effizientes urbanes Mobilitätserlebnis zu erzeugen. Darüber hinaus hat Uber mit Michelangelo eine eigene Machine-Learning-Plattform aufgebaut, deren Algorithmen beispielsweise bei Uber Eats zur Prognose von Lieferzeiten oder zur automatisierten Empfehlung von Speisen in der App trainiert werden. Das Gros der Technologien, die Uber für die Entwicklung und den Betrieb seiner Anwendung verwendet, wird in Open-Source-Projekten weiterentwickelt. Der besondere Stellenwert, den quelloffene Technologien in der Produktionsstrategie von Uber einnehmen, wird dadurch unterstrichen, dass Uber im Jahr 2018 der Linux-Stiftung als Mitglied mit Gold-Status beitrug, nachdem es bereits Beiträge zu einer Vielzahl von Open-Source-Projekten wie z.B. Jaeger, einem Tool für das Monitoring und Troubleshooting von Transaktionen in komplexen verteilten Systemen, geleistet hatte.

In diesem Zusammenhang ist beispielsweise die Funktionalität „Surge Pricing“ entstanden: Wenn die Nachfrage nach Fahrten das Angebot in einer Region bis zu einem gewissen Grad übertrifft, erhöhen Algorithmen automatisch die Preise. Steigende Preise sollen als monetärer Anreiz für Uber-Fahrer:innen fungieren, die zu diesem Zeitpunkt „nicht im Dienst“ sind, ihrerseits Fahrten anzubieten. Damit sollen Angebot und Nachfrage dynamisch ausgeglichen werden, sodass die Preise durch die Algorithmen wieder gesenkt werden können. Fahrer:innen können in der Applikation zudem so genannte „Heat-Maps“ einsehen, die in Echtzeit anzeigen, wo sich potenzielle Kunden aufhalten, sodass sie sich mit ihrem Fahrzeug bereits in diese Zonen begeben können. Die Prognosen der Algorithmen werden permanent durch die Auswertung neuer Datenmengen präzisiert.

Moon stellt die strategische Bedeutung des Datenmanagements für Uber folgendermaßen heraus:

Zitat:

„Uber used sophisticated data analysis to determine the best locations for drivers to wait for pickups. This was a massive effort on Uber’s part; the company employed a large data science team of PhDs from fields ranging from nuclear physics to computational biology to hone the algorithms that kept Uber humming at maximum efficiency.“

Zitat Ende

Die Integration internetbasierter Dienste in den Alltag stellt Uber in seiner Produktionsstrategie allerdings auch vor Herausforderungen, die über die Entwicklung und den Betrieb komplexer Internetanwendungen hinausreichen. Im Gegensatz zu vielen Tech-Unternehmen zuvor können sich seine Aktivitäten wegen des starken „offline footprint“ nicht mehr primär auf die Sphäre digitaler Plattformen beschränken. Vielmehr machen es die Anwendungen in neuer Qualität erforderlich, sich mit den Strukturen und Prozessen außerhalb der Internet-Welt und ihren Spezifika auseinanderzusetzen. Garrett Camp hatte sich bei der Entwicklung seines Konzepts für UberCab akribisch mit den Ineffizienzen urbaner Mobilität befasst. Travis Kalanick sieht die besondere Herausforderung für Uber z.B. gegenüber Googles Geschäftsmodell in der Integration internetbasierter Dienste in die physische Welt. Er bringt diese Herausforderung auf die Formel: „taking bits and translating them into atoms“.

Überschrift 2.2.4:

[Mit leichtgewichtigen Plattformen auf der Jagd nach Netzwerkeffekten:
Zur Realisierungsstrategie](#)

Auch in der Realisierungsstrategie adaptiert Uber viele der von O’Reilly für das Web 2.0 identifizierten Strategiemuster für das mobile Internet. Nachdem das Konzept von Garrett Camp anfangs noch vorgesehen hatte, die ersten Oberklassewagen für UberBLACK zu leasen und Fahrer und Fahrerinnen direkt anzustellen, überzeugte ihn Kalanick davon, diese Bereiche des Wertschöpfungsprozesses der Selbstorganisation der Fahrer:innen bzw. ihrer Firmen zu überlassen und sich stattdessen auf die Bereitstellung der „organisierenden Instanz“, der digitalen Plattform zu fokussieren. Uber konzipierte ein „lightweight business model“, bei dem es selbst weder Fahrzeuge besitzt noch Fahrer:innen einstellt. Damit externalisiert Uber nicht nur die Risiken und Kosten etwa für Erwerb, Zulassung, Versicherung, Treibstoffverbrauch und Instandhaltung der Fahrzeuge oder die Internetdatennutzung, sondern durch eine neue Form der „Kontraktualisierung von Arbeit“ auch die Kosten etwa für Pensions- und Krankenversicherung oder die Urlaubstage der Fahrer:innen. Es entsteht eine Konstellation, in der insbesondere etablierte Unternehmen und ihre Belegschaften Uber aus diesen Gründen Wettbewerbsverzerrung vorwerfen, während Uber argumentieren kann, dass es mit der Bereitstellung digitaler Plattformen ein grundlegend anderes Geschäft betreibt. Um das Vertrauen der Fahrer:innen und der Kunden in den Dienst zu erhöhen, integrierte Uber zudem ein vom Vorreiter eBay inspiriertes digitales Reputationssystem in die Anwendung. Sowohl Fahrer:innen als auch Passagier:innen werden nach einer Fahrt aufgefordert, einander zu bewerten, und können die bislang erhaltenen Bewertungen des jeweils anderen in der App einsehen, bevor sie sich für die Annahme der Fahrt entscheiden.

Eine besondere Rolle für die Strategie von Uber bildet die Generierung von „two-sided network effects“: Je höher die Zahl der Nutzer der App steigt, desto größer wird das Interesse von Fahrern und Fahrerinnen, für Uber zu arbeiten, und umgekehrt, je mehr Fahrer:innen für Uber arbeiten, desto größer wird das Angebot für Nutzer. Neben Features, Benutzerfreundlichkeit, Effizienz bei der Bereitstellung des Dienstes und Branding sind es vor allem diese Netzwerkeffekte, durch die Uber mit seiner Plattform einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber klassischen Wettbewerbern wie der Taxibranche, aber insbesondere auch gegenüber konkurrierenden digitalen Plattformen wie Lyft, Didi usw. aufbauen will. Um diese Netzwerkeffekte zu stimulieren, setzt Uber auf eine radikale Wachstumsstrategie und priorisiert in der Strategiebildung konsequent Wachstum und Expansion gegenüber Profitabilität. Ob in Städten, Regionen oder Ländern, immer besteht Übers Ziel darin, möglichst den gesamten Markt zu erobern und seine Stellung durch die Monopolisierung von Netzwerkeffekten zu zementieren. Neben hoher Geschwindigkeit in der Entwicklung neuer Features, Preissenkungen oder besonderen Anreizen und Vergünstigungen für Fahrer:innen kommen dabei mitunter auch aggressive Taktiken, sogenannte „cutthroat business tactics“, zum Einsatz. In der Öffentlichkeit avancierte Uber nicht zuletzt deshalb geradezu zum Sinnbild der schöpferischen Zerstörung mittels disruptiver Strategien. Lyft, mit einem Anteil von 39% im Bereich der Fahrtenvermittlung Übers Hauptkonkurrent auf dem US-amerikanischen Markt, versuchte Übers schlechten Ruf für sich zu nutzen und sich als „progressive Alternative“ zu positionieren.

Überschrift 2.2.5:

Zwischen Ausgabendisziplin und strategischen Investitionen: Zur Kapitalstrategie

Zitat Warren Buffet

„In large part, companies obtain the shareholder constituency that they seek and deserve. If they focus their thinking and communications on short-term results or short-term stock market consequences they will, in large part, attract shareholders who focus on the same factors.“

Zitat Ende

Die Dimension der Kapitalstrategie spielt für die Strategiebildung bei Uber eine Schlüsselrolle. Statt seine Aktivitäten darauf zu konzentrieren, mit seinen Diensten möglichst schnell Gewinne zu erwirtschaften, priorisierte Uber in seiner Strategiebildung bis dato radikales Wachstum und die Eroberung von Märkten. Uber zielt mit dieser Strategie darauf, die Plattformlogik als neue Marktordnung auf dem Feld der Mobilität zu etablieren und mit der Position des Plattformbetreibers eine Schlüsselposition in dieser Ordnung zu besetzen. Die Wette, die Uber, seine Investoren und zumindest in der Anfangsphase große Teile seiner Manager und Beschäftigten über ihre Aktienoptionen eingehen, spekuliert darauf, dass die Position des Plattformbetreibers im Mobilitätssystem der Zukunft Extraprofite durch Monopol- bzw. Oligopolstellung abwerfen wird. Das Risiko besteht für Uber darin, dass es einem anderen Unternehmen gelingt, diese Marktposition als erstes zu besetzen und Netzwerkeffekte zu monopolisieren. Dadurch würde Uber perspektivisch irrelevant. Um sich die Chance auf langfristige „Monopolgewinne“ zu erhalten, nimmt Uber daher kurz- und mittelfristig Verluste in Kauf, wenn es dadurch Marktanteile erringen und Konkurrenten um die Besetzung der Position abhängen kann. Es gilt der „Primat der Expansion gegenüber dem kurzfristigen Gewinn“. Möglich scheint diese Wette unter kapitalistischen Konkurrenzverhältnissen nur bei besonders hohen Einsätzen zu sein.

Politökonomische Analysen konnten zeigen, dass eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung derartiger Kapitalstrategien in den Tech-Unternehmen im Überangebot an privatem Risikokapital liegt. Vergleichsweise unterbelichtet blieb in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung demgegenüber bisher, dass Uber und andere Tech-Unternehmen in ihrer Entwicklung spezifische Kompetenzen ausgebildet haben, die es ihnen ermöglichen, dieses Reservoir an Risikokapital für ihre Strategiebildung zu erschließen und möglichst wirkungsvoll einzusetzen.

Überblicksartig können zwei entscheidende Hebel der Kapitalstrategie von Uber konturiert werden. Der erste Hebel besteht darin, mehr Risikokapital einzusammeln als Konkurrenten. Je mehr Risikokapital Uber zur Verfügung hat, desto stärker kann es den Aufbau seines „soziotechnischen Ecosystems“ vorantreiben. Zur Bindung von Fahrern und Fahrerinnen an die Anwendung kann Uber beispielsweise höhere Boni als Konkurrenten zahlen oder die Zahlungen über einen längeren Zeitraum durchhalten. Uber ist beim Fundraising in neue Dimensionen vorgestoßen und hatte als privates Unternehmen vor dem Börsengang insgesamt \$ 14,2 Mrd. in Cash sowie weitere 6 Mrd. durch Aufnahme von Schulden eingesammelt. Zudem wird es jedes Mal, wenn es Uber gelingt, neues Risikokapital aufzunehmen, für Investoren unattraktiver, in Konkurrenten zu investieren. Sie müssten dann noch höhere Summen in den Konkurrenten von Uber investieren, damit dieser gegenüber Uber Marktanteile erringen kann. Andrew Ross Sorkin, der auf diesen Effekt der Kapitalstrategie von Uber hingewiesen hat, beschreibt das Phänomen als einen „war of attrition, a mad scramble to starve the competition of cash“.

Ein zweiter wichtiger Hebel für Uber besteht darin, das aufgenommene Risikokapital möglichst effektiv einzusetzen. Während in der öffentlichen Debatte häufig der Eindruck entsteht, als würde Uber mit dem aufgenommenen Kapital verschwenderisch umgehen, zeigt eine eingehendere Analyse, dass Uber in seinem Finanzmanagement intensiv damit befasst ist, möglichst effektiv zu investieren und die Rate, mit der das Geld ausgegeben wird, die sog. Cash-Burning-Rate, so niedrig wie möglich zu halten. Anders als etablierte Unternehmen muss es dabei lernen, mit neuartigen Ungewissheitszonen wie z.B. zukünftig aufzunehmendem Risikokapital umzugehen und dies in seine Ausgabenpläne etc. zu integrieren.

Ungeachtet dessen bleibt Ubers Position prekär. Zweifelsohne würde es Uber deutlich leichter fallen, sich gegenüber Wettbewerbern zu behaupten, wenn sein Kerngeschäft ähnlich wie die werbefinanzierte Suchmaschine von Google hohe Gewinne abwerfen würde oder wenn es wie Amazon im Zuge der Horizontalisierung seines Geschäftsmodells mit AWS eine höchst profitable Sparte aufgebaut hätte und dadurch die Verluste in anderen Bereichen querfinanzieren könnte. Im Vergleich zu Google oder Amazon werden die Autonomiespielräume, die Uber in seiner Strategiebildung ausreizen kann, somit deutlich stärker von den Schwankungen der Finanzmärkte strukturiert.

Um Ubers Stellung gegenüber den Investoren zu stärken, erhielt der im Jahr 2017 zum neuen CEO ernannte Dara Khosrowshahi vom Aufsichtsrat daher neben einer Neuausrichtung der Unternehmenskultur den Auftrag, das Geschäft von Uber stärker in Richtung Profitabilität zu trimmen. Unter seiner Leitung zog sich Uber aus einer Reihe verlustbringender Märkte (z.B. Russland, Südostasien) zurück und trennte sich von kostspieligen Einheiten, u.a. ATG und Uber Elevate. In zwei Wellen wurden während der Corona-Pandemie zudem im Mai 2020 zunächst 3.700 und etwas später nochmals 3.000 Arbeitskräfte entlassen. Gleichzeitig investierte Uber zur Stärkung seiner Einheit Uber Eats allerdings auch im Rahmen eines Aktienübernahmengeschäfts \$ 2,65 Mrd. in die

Übernahme des US-Konkurrenten Postmates. Nachdem die Pandemie die ursprünglichen Pläne zunichte gemacht hatte, hat Uber für das Jahr 2021 das Ziel ausgegeben, zum ersten Mal in einem Quartal einen Gewinn nach Steuern auszuweisen.

Mit seiner Kapitalstrategie bewegt sich Uber somit kontinuierlich im Spannungsfeld zwischen Ausgabendisziplin und strategischen Investitionen, wobei bis heute aufgrund der Wettbewerbsdynamik im Zweifel die strategische Investition den Primat hat und diese Entscheidung von den Investoren mitgetragen wird. Darin unterscheidet sich die Kapitalstrategie von Uber fundamental von den Kapitalstrategien der Automobilkonzerne, die insbesondere im Zuge der „Finanzialisierung“ Strategien kurzfristiger Profitmaximierung in ihren Organisationen verankert und bis in die Zielvereinbarungen der untersten Führungskräfte hinein institutionalisiert haben. Im Zweifel beeinflussen sie dort die Entscheidungsfindung zugunsten der Optimierung der Kennzahlen. Mit seiner Kapitalstrategie legt Uber einen wichtigen Grundstein dafür, dass es in seiner Strategiebildung in einem anderen Zeithorizont operieren kann als die von den kurzfristigen Renditeerwartungen ihrer Investoren abhängigen Konzerne der Automobilindustrie.

Überschrift 2.2.6:

Mobilität über den Informationsraum neu organisieren: Ein Zwischenfazit

Zitat Jeff Bezos

„It's all about the longterm.“

Zitat Ende

Der Fall Uber verdeutlicht den Einfluss, den die Entwicklungssprünge in der „Informatisierung“ auf die Strategiebildung in den Unternehmen haben. In seinem Start-up Red Swoosh hatte etwa Travis Kalanick zuvor ein Peer-to-peer-Netzwerk für den Austausch von Dateien aufgebaut. Um den Service möglichst preisgünstig anbieten zu können, hatte sich das Start-up intensiv damit beschäftigt, den Transfer der Dateien im Netzwerk zu optimieren. Indem Uber nun die mobilen Endgeräte von Fahrern und Kunden über eine cloudbasierte IT-Infrastruktur im Informationsraum verknüpft, kann es genau dieses File-Sharing-Prinzip auf das Feld der Mobilität übertragen und zur Basis einer systemischen Perspektive auf Mobilität machen. Analog zu den Dateien im File-Sharing-Netzwerk besteht der zentrale Maßstab für die Performanz der Plattform von Uber darin, Personen oder Güter möglichst effizient von A nach B zu transportieren. Die Allgegenwart des mobilen Internets bildet die Basis dafür, dass der Informationsraum zum Ausgangspunkt für die Gestaltung neuer Verwertungsstrategien auf dem Feld der Mobilität werden kann.

Komplementär dazu wird der Informationsraum in der Applikation aber zugleich auch als sozialer Handlungsraum genutzt. Fahrer:innen und Kunden haben die Möglichkeit, zu kommunizieren und mögliche Ineffizienzen des Systems direkt auszugleichen. Durch individualisierte Profile und Reputationssysteme wird Vertrauen aufgebaut. In manchen Ländern können Kunden sich außerdem beispielsweise über den Service UberPOOL zusammenfinden und die Kosten für Fahrten teilen. Unter den Bedingungen des mobilen Internets entwickelt Uber so einen Ansatz, der nicht nur den städtischen Taxiverkehr, sondern urbane Mobilität insgesamt über den Informationsraum neu gestaltet.

In seiner Strategiebildung verfährt Uber nicht nach den Spielregeln der etablierten Branchen, in die es einbricht. Uber zielt darauf, mit der Plattformlogik eine neue „Marktordnung“ und damit auch neue Spielregeln für die Wertschöpfungsprozesse dieser

Branchen zu etablieren. Mit der Position des Plattformbetreibers sucht es die Schlüsselposition in dieser Ordnung zu besetzen. Während sich Uber in vielen Ländern durch radikales Wachstum bereits in diese Position gebracht hat und aktuell daran arbeitet, sie zu stabilisieren und auszuweiten, musste es in manchen Ländern wie China, Südostasien oder Russland die Position an Wettbewerber preisgeben. Ob sich die neue Marktordnung der Mobilitätsplattformen auch insgesamt gegenüber dem motorisierten Individualverkehr durchsetzen wird, bleibt eine offene Frage. Offen ist auch, ob Uber und seine Investoren als First Mover genügend Durchhaltevermögen haben werden, ihre Position bis zu diesem Zeitpunkt zu halten, oder ob Second Mover mit neuen Geldquellen sie dann aus ihrer Position verdrängen werden. Uber ist eine Langfrist-Wette auf die Mobilität der Zukunft – mit einer längeren Laufzeit, als viele Beobachter erwartet haben.