

Jens Förderer

# Erfolgsmodell Digitale Plattformen

Geschäftsmodelle – Netzwerkeffekte –  
Community-Management



SCHÄFFER  
POESCHEL

Jens Förderer

# **Erfolgsmodell Digitale Plattformen**

Geschäftsmodelle – Netzwerkeffekte – Community-Management

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5371-4 Bestell-Nr. 10803-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-5372-1 Bestell-Nr. 10803-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5373-8 Bestell-Nr. 10803-0150

Jens Förderer

### **Erfolgsmodell Digitale Plattformen**

1. Auflage, Januar 2022

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © AndSus, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	9
Tabellenverzeichnis .....	11
Verzeichnis der Praxisbeispiele .....	13
Leserhinweise .....	15
Danksagung .....	17
 <b>Einleitung</b> .....	 19
 <b>Teil A: Das Plattform-ABC</b> .....	 25
 1 <b>Plattform-Geschäftsmodelle</b> .....	 27
1.1   Aufbau .....	27
1.2   Netzwerkeffekte .....	31
 2 <b>Große Chancen – aber auch Herausforderungen</b> .....	 35
2.1   Nachfrageseitige Skaleneffekte .....	35
2.2   Ohne eine kritische Masse geht nichts .....	37
2.3   Die Gewinner bekommen alles, die Verlierer gehen leer aus .....	38
2.4   Abhängigkeiten und Lock-in .....	41
2.5   Multi-Homing .....	43
2.6   Globale Reichweite .....	44
2.7   Profit mit der Nische .....	44
2.8   Unvorhergesehene Innovation .....	46
2.9   Leichtgewichtig .....	46
 <b>Teil B: Von der Idee zum Konzept</b> .....	 49
 3 <b>Kernbestandteile</b> .....	 51
3.1   Werteinheit und Marktseiten .....	51
3.2   Plattform .....	53
3.2.1   Transaktionskosten reduzieren .....	54
3.2.2   Ungenutzte Kapazität .....	58
3.2.3   Bündeln oder Entbündeln .....	61
3.2.4   Daten vermitteln .....	63
3.2.5   Geringfügige Differenzierung .....	64
3.2.6   Produkte in Plattformen transformieren .....	68

<b>4</b>	<b>Governance</b> .....	<b>71</b>
4.1	Formen .....	71
4.2	Vergleich und Bewertung .....	71
4.2.1	Alleineigentümerschaft .....	71
4.2.2	Konsortium .....	72
4.2.3	Genossenschaft .....	75
4.2.4	Community .....	77
<b>5</b>	<b>Monetarisierung</b> .....	<b>81</b>
5.1	Modelle .....	81
5.2	Funktionsweise und Umsetzung .....	81
5.2.1	Transaktionsgebühren .....	81
5.2.2	Zugangsgebühren .....	86
5.2.3	Freemium .....	88
5.2.4	Werbung .....	91
5.2.5	Spenden .....	94
5.3	Vergleich und Kombination .....	95
<b>6</b>	<b>Preisbildung</b> .....	<b>97</b>
6.1	Zentralisierte Preisbildung .....	97
6.2	Produzentenseitige Preisbildung .....	100
6.3	Konsumentenseitige Preisbildung .....	100
6.4	Verhandlungsbasierte Preisbildung .....	102
6.5	Zusammenfassung .....	103
<b>Teil C:</b>	<b>Markteinführung</b> .....	<b>105</b>
<b>7</b>	<b>Herausforderung: Die kritische Masse</b> .....	<b>107</b>
<b>8</b>	<b>Das Henne-Ei-Problem lösen: Strategien und Maßnahmen</b> .....	<b>111</b>
8.1	Einführungsstrategien .....	111
8.1.1	Begrenzter Start .....	111
8.1.2	Strategische Öffnung .....	114
8.1.3	Kombination .....	116
8.2	Maßnahmen .....	117
8.2.1	Nutzen steigern .....	119
8.2.1.1	Seeding .....	119
8.2.1.2	Schlüsselfiguren .....	121
8.2.1.3	Zulagen und Anreize .....	124
8.2.1.4	Verknüpfungen .....	125

8.2.2	Kosten senken .....	127
8.2.2.1	Querfinanzierung .....	127
8.2.2.2	Aufgleisen.....	131
8.2.2.3	Wechsel erleichtern .....	133
<b>9</b>	<b>Die Pinguine vom Eis bringen: Markterwartungen bearbeiten .....</b>	<b>135</b>
9.1	Markterwartungen .....	135
9.2	Markterwartungen bearbeiten .....	135
9.2.1	Derzeitige und erwartete Teilnahme kommunizieren .....	135
9.2.2	Vorankündigung .....	136
<b>10</b>	<b>Das Highlander-Problem einschätzen: Wettbewerbsanalyse .....</b>	<b>139</b>
10.1	Die Wettbewerbsmatrix .....	139
10.2	Maßnahmen .....	145
10.2.1	Netzwerkeffekte stärken .....	145
10.2.2	Bevor alle Stricke reißen: Verbündete suchen .....	146
<b>Teil D:</b>	<b>Plattform- und Ökosystemmanagement .....</b>	<b>149</b>
<b>11</b>	<b>Ziele und Aufgaben .....</b>	<b>151</b>
11.1	Die Ökosystemlogik .....	151
11.2	Aufgaben des Plattformmanagements .....	152
<b>12</b>	<b>Qualität sicherstellen .....</b>	<b>155</b>
12.1	Wenn es an Qualität mangelt .....	155
12.2	Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung .....	157
12.2.1	Regeln definieren .....	159
12.2.2	Kontrollen durchführen .....	160
12.2.3	Abweichungen korrigieren .....	162
<b>13</b>	<b>Innovation ermöglichen und ermutigen .....</b>	<b>165</b>
13.1	Neu ist wichtig .....	165
13.2	Maßnahmen zur Innovationsförderung .....	165
13.2.1	Innovation ermöglichen .....	165
13.2.2	Anreize setzen .....	167
<b>14</b>	<b>Informationsasymmetrien abbauen .....</b>	<b>171</b>
14.1	Unsicherheit als Hürde .....	171
14.2	Maßnahmen zum Abbau von Informationsasymmetrien .....	172
14.2.1	Bewertungsmechanismen .....	172
14.2.2	Garantien .....	175

14.2.3	Zertifizierungen und Gütesiegel .....	175
14.2.4	Treuhandschaft .....	176
<b>15</b>	<b>Multi-Homing unterbinden .....</b>	<b>179</b>
15.1	Teilnahme auf konkurrierenden Plattformen .....	179
15.2	Maßnahmen zur Unterbindung von Multi-Homing .....	179
<b>16</b>	<b>Desintermediation verhindern .....</b>	<b>185</b>
16.1	Wenn die Plattform umgangen wird .....	185
16.2	Maßnahmen zur Verhinderung der Desintermediation .....	187
16.2.1	Integration .....	188
16.2.2	Koppelung .....	188
16.2.3	Erschweren .....	189
16.2.4	Vorabgebühren .....	190
16.2.5	Untersagen .....	191
<b>17</b>	<b>Überfüllung abwenden .....</b>	<b>193</b>
17.1	Wenn die Plattform aus der Balance gerät .....	193
17.2	Maßnahmen zur Minderung der Überfüllung .....	194
<b>18</b>	<b>Vertikale Integration umsetzen .....</b>	<b>199</b>
18.1	Plattform versus Produzenten .....	199
18.2	Maßnahmen zur Steuerung der vertikalen Integration .....	201
<b>19</b>	<b>Weiterentwicklungen ausrollen .....</b>	<b>205</b>
19.1	Leistung und Kompatibilität als Zielkonflikt .....	205
19.2	Maßnahmen zur Durchführung von Weiterentwicklungen .....	206
	Literaturverzeichnis .....	213
	Teil A .....	213
	Teil B .....	215
	Teil C .....	220
	Teil D .....	223
	Stichwortverzeichnis .....	229
	Über den Autor .....	233

---

# Einleitung

## **Plattform: Das Geschäftsmodell der Digitalen Ökonomie**

Die Unternehmenswelt befindet sich im Umbruch. Waren es vor einigen Jahren noch Öl-, Finanz- und Industrieunternehmen, die mit weitem Abstand weltweit die höchsten Marktbewertungen aufwiesen, so sind es heute andere: Eine mit dem Akronym »AGFA« beschriebene Gruppe von Unternehmen, bestehend aus Amazon, Google, Facebook und Apple, erhält Marktbewertungen in bislang unbekanntem Ausmaß. Die AGFA sind, mit Ausnahme von Apple, auch sehr junge Firmen. Amazon wurde 1994 gegründet, Google folgte 1998 und Facebook im Jahr 2004. Wie gelang diesen Unternehmen in so kurzer Zeit ein solch bahnbrechender Erfolg?

Der Erfolg dieser Unternehmen ist auf eine Gemeinsamkeit zurückzuführen, nämlich dem Einsatz von digitalen Plattform-Geschäftsmodellen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Unternehmen verkaufen sie nicht nur ein Produkt an den Kunden, sondern sie betreiben eine Plattform, eine digitale Infrastruktur, die Interaktionen zwischen unterschiedlichen Akteuren – in aller Regel Konsumenten und Produzenten – ermöglicht. Verdient wird dann an der Anzahl der realisierten Interaktionen. Facebook ermöglicht Nutzern den Austausch mit Bekannten, das Knüpfen neuer Kontakte, das Teilen von Fotos oder Videos und das Schreiben von Kurznachrichten. Informationen über die Nutzer vermittelt Facebook an Unternehmen zur gezielten Platzierung von personalisierter Werbung. Facebook ist nichts anderes als ein Vermittler für Interaktionen zwischen den eigenen Nutzern und Werbepartnern. Auch Apples iPhone ist nicht einfach nur ein Produkt, sondern eine Plattform. Tausende Unternehmen vertreiben ihre Dienste in Form von Apps über das iPhone und den dazugehörigen App Store. Bei jedem Kauf einer App über den App Store verdient Apple eine Provision.

Plattformunternehmen werden an der Börse so hoch bewertet, da sie neue Märkte schaffen. Ein Produkt-Unternehmen entwickelt und vertreibt Produkte auf Märkten. Ein Kosmetikkonzern entwickelt beispielsweise Shampoos und vertreibt diese an den Endkunden. Plattformunternehmen hingegen erschaffen einen neuen Markt und positionieren sich selbst als Marktmacher. Apple schuf den Markt für Apps auf der eigenen iPhone-Plattform; Facebook den Markt für personalisierte Werbung. Als Marktmacher haben Plattformunternehmen einen wesentlichen Vorteil in der Gewinnstruktur. Ist die Plattform einmal erfolgreich aufgebaut, so können sie an jeder Interaktion mitverdienen, wobei für die Ermöglichung einer zusätzlichen Interaktion vernachlässigbare Kosten anfallen. Für den Shampoo-Hersteller ist das anders, denn jede produzierte Einheit verursacht noch immer Herstellungskosten.

Es ließe sich einwerfen, dass Plattform-Geschäftsmodelle nichts Neues sind. Auch ein Wochenmarkt sei prinzipiell nichts anderes als eine Infrastruktur, die Interaktionen



ermöglicht. Doch es gibt einen kleinen aber bedeutsamen Unterschied. Ein Wochenmarkt ist räumlich und lokal begrenzt. Aufgrund räumlicher Beschränkungen können auf einem Marktplatz nur eine begrenzte Anzahl an Produzenten und Konsumenten zusammenkommen. Auch ist der Wochenmarkt nur für die, die in der unmittelbaren Umgebung leben, attraktiv. Digitale Plattform-Geschäftsmodelle weisen diese Restriktionen nicht auf, denn sie sind digital. Informationstechnologien, allen voran das Internet, ermöglichen globale Märkte. Mit Facebook können sich Menschen aus der ganzen Welt miteinander vernetzen; über den Apple App Store haben selbst kleine Unternehmen eine globale Reichweite.

Die »AGFA« sind deshalb so hoch bewertet, weil ihre Geschäftsmodelle Märkte erschaffen. Bedingt durch die Weiterentwicklungen in der Informationstechnologie können diese Märkte eine globale Reichweite erlangen.

### **Plattform-Geschäftsmodelle im deutschsprachigen Raum**

Plattform-Geschäftsmodelle bieten hierzulande enorme Möglichkeiten, sei es für Start-ups, Mittelständler oder Konzerne. In der deutschen Gründerlandschaft machen sich Plattformen zunehmend bemerkbar. Beispiele sind Zalando (Mode) und Delivery Hero (Lieferessen). Auch Firmen wie SAP, Siemens und Deutsche Bank nutzen Plattform-Geschäftsmodelle. Hiesige Unternehmen können zu einem großen Gewinner der Plattform-ökonomie werden.

Doch bisweilen herrscht beim Gros der Unternehmen noch Zurückhaltung. Es mangelt an Verständnis, was Plattform-Geschäftsmodelle sind. Der Begriff »Plattform« ist schwer zu fassen, denn er hat in unterschiedlichen Kontexten unterschiedliche Bedeutungen. Auch kursiert ein Wirrwarr an Synonymen. So wird von Portalen, mehrseitigen Märkten, Hyper-scalern, Aggregatoren oder digitalen Geschäftsmodellen gesprochen. Das macht es nicht leicht, den Überblick zu behalten.

Die prominenten Vertreter der »AGFA« sorgen auch für eine gewisse Assoziation von Plattform-Geschäftsmodellen mit Konsumentenmärkten. Hierzulande sind allerdings Industrieunternehmen weitaus dominanter. Vielleicht gaben deshalb in einer Umfrage des Branchenverbands Bitkom 39 Prozent der Befragten an, dass digitale Plattformen für das eigene Geschäft nicht relevant seien. Doch das Gegenteil ist der Fall. Plattform-Geschäftsmodelle sind ein wesentlicher Bestandteil der Digitalen Ökonomie. Sie sind ein zentrales Werkzeug im unternehmerischen Repertoire und für Unternehmen aller Branchen relevant. Anlagen- und Maschinenbauer, Nutzfahrzeughersteller oder Chemieunternehmen können gleichermaßen Plattform-Geschäftsmodelle nutzen. Aufgrund der Digitalisierung, d. h. der zunehmenden Integration von Informationstechnologien in alle Lebens- und Nutzungsbereiche, werden Plattform-Geschäftsmodelle nicht nur möglich, sondern stellen eine der wenigen Möglichkeiten dar, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern.

**Plattform- statt Produktmanagement**

Ein wesentliches Hindernis in der Umsetzung von Plattform-Geschäftsmodellen liegt in deren Risiko begraben. Die Erfolgsgeschichten der »AGFA« verdeutlichen das einzigartige Potenzial von Plattform-Geschäftsmodellen. Dennoch scheitern die meisten Unternehmen bei der Einführung eigener Plattform-Geschäftsmodelle. Eine Studie von Kollegen der Harvard Business School stellt fest: Von 250 untersuchten Plattformen scheiterten 209.

Die Ursachen für das Scheitern liegen in einem ökonomischen Mechanismus begraben, den wir als Netzwerkeffekt bezeichnen. Als Netzwerkeffekt bezeichnen wir den Zusammenhang, dass der Nutzen einer Plattform von der Anzahl ihrer Nutzer abhängt. Jedes Plattform-Geschäftsmodell ist von Netzwerkeffekten geprägt. Je mehr Nutzer auf Facebook aktiv sind, desto attraktiver wird die Plattform für noch nicht registrierte Nutzer sowie Werbetreibende. Je mehr Apps im App Store verfügbar sind, desto attraktiver ist das iPhone für Nutzer. Netzwerkeffekte können dafür sorgen, dass eine Plattform einen Millionen Nutzer umfassenden Markt erschafft, aber sind gleichermaßen dafür verantwortlich, dass die meisten Plattformen scheitern. Denn eine neue Plattform hat keine oder kaum Nutzer, und somit auch kaum Nutzen. Ein Teufelskreis kann entstehen, der dazu führt, dass Marktteilnehmer kein Interesse an einer Plattform besitzen und die wenigen bestehenden Nutzer sich von der Plattform abwenden. Einer Plattform muss es innerhalb kürzester Zeit gelingen, eine kritische Masse an Teilnehmenden auf sich zu vereinen. Andernfalls kommen nicht genügend Interaktionen auf der Plattform zustande, als dass die Teilnehmenden einen Nutzen daraus ziehen, was dazu führt, dass diese abspringen.

Klassisches Produktmanagement bietet zur Bewältigung dieser Problematik kaum geeignete Werkzeuge. Plattformen erfordern folglich Plattform-Management: Strategien und Instrumente, welche es erlauben, Netzwerkeffekte zu bewältigen und nutzbar zu machen.

**Ziel und Zielgruppe dieses Buchs**

Dieses Buch hat das übergeordnete Ziel, Sie mit der Funktionsweise von Plattform-Geschäftsmodellen vertraut zu machen und Ihnen Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen Sie eine Plattform von der Idee zum Erfolg führen können.

Dieses Buch richtet sich an drei Zielgruppen. Zunächst richtet es sich an Entscheiderinnen und Entscheider in Unternehmen, die sich mit der Frage auseinandersetzen, ob ein Plattform-Geschäftsmodell eingesetzt werden sollte. Das Buch soll Sie mit der Funktionsweise von Plattform-Geschäftsmodellen vertraut machen und deren einzigartige unternehmerische Chancen verdeutlichen.

Das Buch richtet sich ebenfalls an jene Personen, die in der Verantwortung stehen, eine Plattform zum Erfolg zu führen. Plattformen funktionieren anders als produktorientierte Geschäftsmodelle. Sie erfordern ein Umdenken in der Konzeption, der Markteinführung

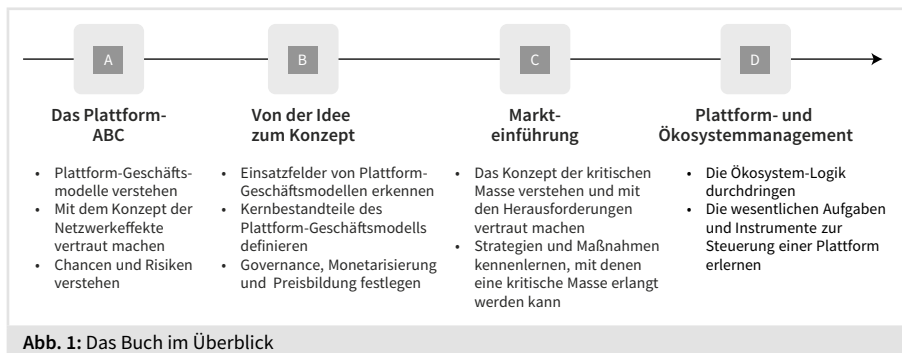
und Umsetzung. Gründende, Personen mit Leitungsfunktion im Konzern oder Geschäftsführende finden in diesem Buch eine Übersicht aller wesentlichen Herausforderungen und Entscheidungen im Rahmen der Markteinführung und dem Management von Plattformen. Dieses Buch soll Sie darin unterstützen, ein eigenes Plattform-Geschäftsmodell zu entwickeln und zum Erfolg zu führen.

Letztlich richtet sich das Buch auch an all jene, die sich über Plattform-Geschäftsmodelle informieren möchten oder beruflichen Weiterbildungsbedarf haben. Insbesondere Journalisten, Unternehmensberater, Finanzmarktanalysten und Studierende erhalten mit diesem Buch einen Überblick über das maßgebliche Geschäftsmodell der Digitalen Ökonomie.

## Übersicht

Dieses Buch basiert auf unterschiedlichen Quellen. Maßgebliche Grundlage ist die gegenwärtige Forschung zu digitalen Plattformen und Netzwerkeffekten in der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre und der Wirtschaftsinformatik. Darunter fallen auch die zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen, die von Kollegen, Mitarbeitern und mir in den vergangenen Jahren zu diesem Thema durchgeführt und veröffentlicht wurden. Viele dieser Untersuchungen erfolgten in enger Verzahnung mit Unternehmen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen mit diesem Buch in Form von Konzepten, Strategien und Instrumenten weitergegeben werden.

Dabei folgt das Buch der Struktur, die Sie in Abb. 1 dargestellt sehen.



**Teil A:** Dieser Teil erläutert das Konzept und die Funktionsweise von Plattform-Geschäftsmodellen. Hierfür wird der Mechanismus der sogenannten Netzwerkeffekte dargestellt. Netzwerkeffekte sorgen dafür, dass manche Plattformunternehmen wie Apple und Google eine nahezu astronomische Größe erreichen können, aber sie sind auch die Ursache, warum viele Unternehmen bei der Einführung von Plattformen scheitern. Ebenfalls soll dieses Kapitel mit Chancen, aber auch Herausforderungen von Plattform-Geschäftsmodellen vertraut machen.

**Teil B:** Dieser Teil soll darin unterstützen, ein eigenes Plattform-Geschäftsmodell zu entwickeln. Unter bestimmten Marktgegebenheiten sind Plattform-Geschäftsmodelle ganz besonders erfolgreich. Dieser Teil soll bei der Ideenentwicklung unterstützen und Gedankenanstöße bieten. Wenn Ihr Unternehmen bereits eigene Produkte vertreibt, dann erhalten Sie ebenfalls Hinweise, wie bestehende Produkte in Plattformen transformiert werden können. Anschließend gilt es, die Idee in ein Konzept zu überführen. Hier sind Entscheidungen hinsichtlich der Wahl der Marktseiten, der Governance, der Preisgestaltung und der Monetarisierung zu treffen.

**Teil C:** Ist das Konzept für ein Plattform-Geschäftsmodell entwickelt, gilt es, die Markteinführung vorzubereiten und zu steuern. Die Markteinführung einer Plattform ist nicht eine reine Frage der erfolgreichen Kundenansprache durch Preissetzung und Werbung. Vielmehr hängt die Markteinführung an einem seidenen Faden, der Erreichung der kritischen Masse. Wenn es nicht gelingt, eine kritische Beteiligung der Marktseiten zu erreichen, wird die Plattform scheitern. Wir beginnen damit, die Herausforderungen im Rahmen der Markteinführung auf drei wesentliche Probleme zu begrenzen, nämlich das Henne-Ei-Problem, das Pinguin-Problem und das Highlander-Problem. Anschließend widmen wir uns Strategien und konkreten Maßnahmen, um diese Probleme zu adressieren und die Markteinführung erfolgreich zu gestalten.

**Teil D:** Die Markteinführung war erfolgreich – nun gilt es, die Plattform erfolgreich zu steuern. Maßgeblich ist hierbei die Ökosystem-Formel: Nur wenn Ihre Plattform Anbietern und Kunden langfristig Wert bieten kann, wird sie erfolgreich sein. Die vier wesentlichen Herausforderungen liegen darin, die Qualität des Angebots sicherzustellen, regelmäßig für Innovationen zu sorgen, das sogenannte Multi-Homing zu reduzieren und den Wettbewerb mit Anbietern zu vermeiden.

---

# Teil A: Das Plattform-ABC

## Ziel

Dieser Teil des Buchs hat zum Ziel, den Aufbau und die Funktionsweise von Plattform-Geschäftsmodellen darzustellen. Im Kern der Betrachtungen stehen die sogenannten Netzwerkeffekte. Diese bilden die grundlegenden ökonomischen Mechanismen in Plattformen und sind Dreh- und Angelpunkt für deren Erfolg. Plattform-Geschäftsmodelle sind sehr vielfältig, deshalb werden die Konzepte anhand von Beispielen aus unterschiedlichen Industrien und Ländern erklärt. Aus den Netzwerkeffekten ergeben sich unternehmerische Chancen und Herausforderungen. Diese gilt es zu verstehen, um den Einsatz von Plattform-Geschäftsmodellen beurteilen zu können.

---

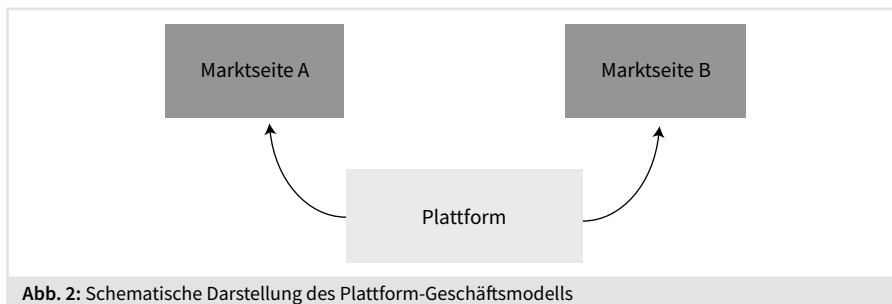
# 1 Plattform-Geschäftsmodelle

## Merke

Als digitale Plattform wird ein Geschäftsmodell bezeichnet, das Interaktionen zwischen unterschiedlichen Marktseiten – mindestens jedoch zwei – durch digitale Technologien ermöglicht und dessen Nutzen maßgeblich durch Netzwerkeffekte geprägt ist.

## 1.1 Aufbau

Abb. 2 veranschaulicht den Aufbau eines Plattform-Geschäftsmodells. Plattformen bringen unterschiedliche Gruppen von Akteuren miteinander in Verbindung, welche auch als Marktseiten bezeichnet werden. Die Marktseiten nutzen die Plattform zur Interaktion. Die Gesamtheit der Nutzer einer Plattform, ganz gleich auf welcher Marktseite, wird nachfolgend als Teilnehmende bezeichnet. Die Plattform selbst bietet die Infrastruktur. Sie ermöglicht und vermittelt die Interaktion zwischen den Marktseiten.



### Marktseiten, Interaktion und Werteinheit

Die einzelnen Elemente – also Marktseiten, Interaktion und Infrastruktur – können je nach Zweck der Plattform sehr unterschiedliche Formen annehmen. In aller Regel gibt es jedoch mindestens eine Produzentenseite und eine Konsumentenseite. Die Produzentenseite bringt eine Werteinheit ein; die Konsumentenseite hat Bedarf oder Interesse an der Werteinheit.

Eine Reihe von Plattformen konzentriert sich beispielsweise darauf, Handel zu ermöglichen. Die Marktseiten treffen auf der Plattform zum Abwickeln von Geschäften zusammen, die Plattform verbindet dann also Käufer und Verkäufer miteinander. Verkäufer nutzen die Plattform, um ihre Waren anzubieten; Käufer sehen sich nach Angeboten um, vergleichen und kaufen diese.

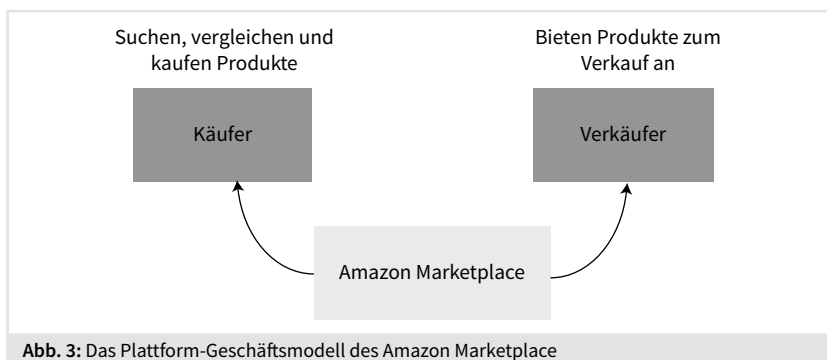
Ein Beispiel ist der Amazon Marketplace (vgl. Kasten »Das Kaufhaus der Welt: Amazon Marketplace«). Auf Amazon können Verkäufer Produkte einstellen und Konsumenten sich wiederum über Produkte informieren, diese vergleichen und erwerben. Die Verkäufer sind im engeren Sinne keine Zulieferer, sondern unabhängige Unternehmen oder Einzelpersonen, die mit einem eigenen Geschäftsinteresse auf der Plattform tätig sind. Amazon sorgt für die Infrastruktur: Das Unternehmen betreibt den Onlineshop, organisiert die Bewertungen der Nutzer, wickelt die Kaufprozesse ab und kontrolliert die Qualität der Angebote. Die Verkäufer platzieren ihre Angebote und Waren.

Auf anderen Plattformen steht statt dem Handel der soziale Austausch und das Vernetzen im Mittelpunkt der Interaktionen. Auf der Karriereplattform LinkedIn zum Beispiel knüpfen Berufstätige miteinander sowie mit Unternehmen neue Kontakte (vgl. Kasten »Der Onlinerolodex: LinkedIn«). Auf wiederum anderen Plattformen steht der Konsum von Inhalten im Vordergrund. Auf der Videoplattform YouTube produzieren sogenannte Kanäle Videos, die dann von Zuschauern angesehen werden. Dabei ist ganz gleich, ob es sich um unterhaltende oder bildende Videos handelt. Die Kanäle erarbeiten eigenständig Inhalte, interagieren mit Zuschauern und verfolgen eigene Geschäftsinteressen.

### PRAXISBEISPIEL

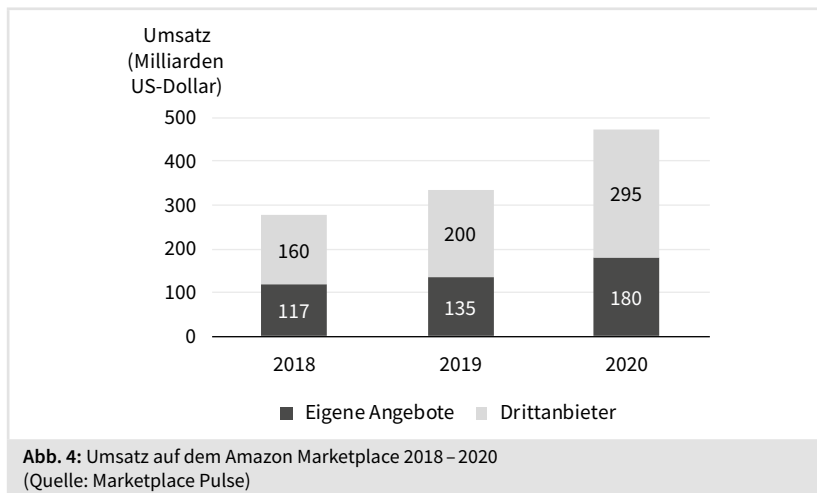
#### **Das Kaufhaus der Welt: Amazon Marketplace**

Mit der Marke Amazon verbinden viele den weltweit größten Onlineshop und damit einen digitalen Marktplatz für Produkte zahlreicher Kategorien. Das Geheimnis hinter dem bahnbrechenden Erfolg des Unternehmens ist ein Plattform-Geschäftsmodell, das unter dem Namen Amazon Marketplace betrieben wird. Auf dem Amazon Marketplace können Drittanbieter eigene Produkte vermarkten und vertreiben. Amazon stellt die Infrastruktur zur Verfügung, darunter fällt die Bereitstellung der Webseite, die Werbung, die Zahlungsabwicklung sowie, bei Bedarf, auch die Lagerung und Lieferung, wie in Abb. 3 gezeigt. Amazon erhält eine Provision für jeden Artikel, den Drittanbieter auf der Plattform verkaufen.



**Abb. 3:** Das Plattform-Geschäftsmodell des Amazon Marketplace

Ursprünglich vertrieb Amazon alle Produkte selbst. Im Jahr 1994 begann das Unternehmen als ein Onlineshop für Bücher. Im Jahr 2000 wandelte sich Amazon in eine Plattform und öffnete die Tore für Drittanbieter. Seitdem war das Wachstum kaum zu stoppen. Der Umsatz durch die Drittanbieter wuchs überproportional, wie Abb. 4 zeigt. Zwischen 2018 und 2020 stieg dieser von 160 Milliarden US-Dollar auf mehr als 295 Milliarden US-Dollar. Drittanbieter sind für fast zwei Drittel des Gesamtumsatzes des Amazon Marketplace verantwortlich.



## Plattform

Die Plattform ist die Infrastruktur, welche die Interaktionen der Marktseiten ermöglicht. Dies kann aus technischer Perspektive unterschiedlich tiefgreifend ausfallen. Beispielsweise kann die Plattform die Form einer Webseite oder Anwendung annehmen, so bei LinkedIn (vgl. Kasten »Der Onlinerolodex: LinkedIn«). Mit wenigen Klicks können Berufstätige sich ein Profil anlegen und miteinander in Kontakt treten. Auch sind Funktionen vorhanden, um Nachrichten zu verschicken oder Neuigkeiten mitzuteilen. Unternehmen und Personalberatungen können gleichermaßen einfach Stellenausschreibungen veröffentlichen sowie geeignete Kandidaten identifizieren und gegebenenfalls kontaktieren.

Die Plattform selbst ermöglicht die Interaktionen.

Zum anderen kann die Plattform aber auch umfassendere Aufgaben übernehmen. Ein Beispiel ist die Apple-iPhone-Plattform (vgl. Kasten »Die Apple-iPhone-Plattform«). Apple vertreibt seit vielen Jahren das iPhone, ein Smartphone. Das iPhone selbst ist eine Plattform. Apple erlaubt es Dritten, Ergänzungen für das iPhone in Form von Apps und Spielen bereitzustellen. Apple betreibt das iPhone als eine Art Rahmenwerk, auf deren Basis Unternehmen eigene Apps entwickeln und anbieten können. Die Plattform besteht



dann aus einer Kombination aus Hardware (dem iPhone), einem Betriebssystem (iOS) und einem Marktplatz (App Store). Diese Kombination bietet Unternehmen nahezu unbegrenzte Möglichkeiten, ihre eigenen Dienstleistungen zu vertreiben. Apple unterstützt, indem es App-Entwicklern zahlreiche Werkzeuge und Programme zur Verfügung stellt, welche die Entwicklung vereinfachen sollen. Ebenfalls übernimmt Apple Qualitätssicherungsmaßnahmen und prüft alle Apps vor Erscheinen. Auch bietet es ein Bewertungssystem, Empfehlungen und wickelt App-Käufe ab.

### PRAXISBEISPIEL

#### Der Onlinerolodex: LinkedIn

LinkedIn ermöglicht den Aufbau einer professionellen (Online-)Identität und das Knüpfen von beruflichen Kontakten, vgl. Abb. 5. Auf LinkedIn stellt jedes Profil eine Art Lebenslauf dar. Es enthält aktuelle und bisherige Positionen, Ausbildung, Erfahrung, Fähigkeiten und weitere Informationen. Nutzer können sich durch das Versenden von Kontaktanfragen miteinander verknüpfen. Ebenfalls können Stellenausschreibungen von Unternehmen gesucht werden. LinkedIn verdient hauptsächlich daran, Unternehmen und Personalberatungen die gezielte Ansprache geeigneter Kandidaten zu ermöglichen. Auch bietet die Plattform Lösungen für Unternehmen zur Steigerung ihrer Präsenz auf der Plattform an.

LinkedIn wurde im Jahr 2003 von mehreren Unternehmern aus dem Silicon Valley gegründet, als das Fehlen einer Onlinecommunity für berufliche Beziehungen und Karriereförderung erkannt wurde. Seitdem wuchs die Plattform ununterbrochen. Stand 2021 hat die Plattform 756 Millionen Nutzer in über 200 Ländern.

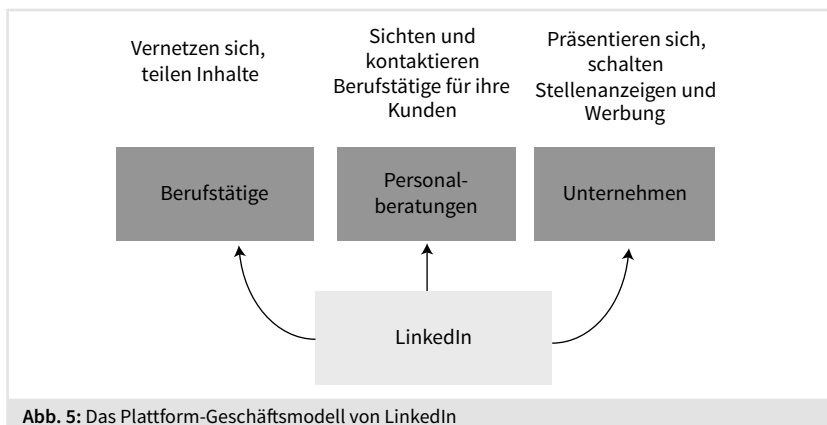
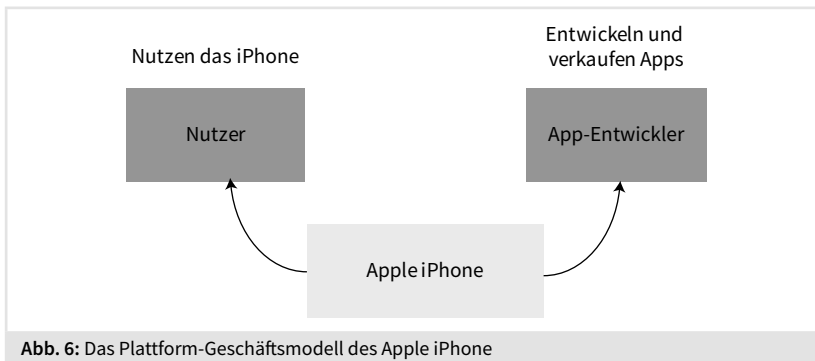


Abb. 5: Das Plattform-Geschäftsmodell von LinkedIn

## PRAXISBEISPIEL

**Mehr als nur ein Smartphone: Die Apple-iPhone-Plattform**

Das iPhone ist eigentlich ein Smartphone und zugleich eine der umsatzstärksten Entwicklungs- und Vertriebsplattformen für digitale Dienste der Welt. Das iPhone bringt Nutzer mit App-Entwicklern zusammen (vgl. Abb. 6). App-Entwickler sind in der Regel Unternehmen, die Dienste für das iPhone in Form kleiner Programme (Apps) entwickeln und verkaufen. Dabei kann es sich um Onlinebanking-Anwendungen, Spiele oder Wettervorhersagen handeln. Apple erhält bei jedem Verkauf einer App eine prozentuale Beteiligung, die zwischen 15 und 30 Prozent beträgt. Im Jahr 2020 erwirtschaftete der App Store weltweit Umsätze im Wert von mehr als 70 Milliarden US-Dollar. Mehr als drei Millionen Apps waren dort gelistet.

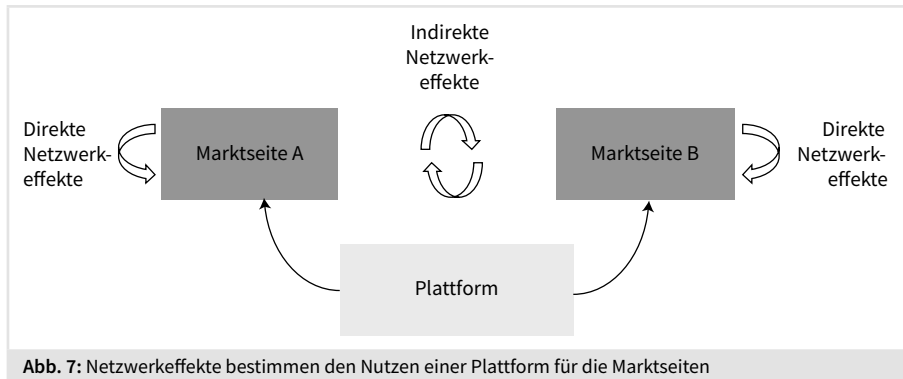


## 1.2 Netzwerkeffekte

### Übersicht

Der Nutzen einer Plattform für die Marktseiten ist durch sogenannte Netzwerkeffekte bedingt (vgl. Abb. 7). Mit dem Begriff Netzwerkeffekt wird der Zusammenhang bezeichnet, dass der Nutzen einer Plattform von der bereits bestehenden Anzahl an Teilnehmenden abhängt. Unter dem Begriff Nutzen versteht man dabei – etwas abstrakt – den Wert oder die Vorteile, die eine Plattform für die Teilnehmenden bietet. Dies bedeutet folglich, dass nicht der Funktionsumfang allein über den Nutzen einer Plattform entscheidet, sondern wie viel Teilnehmer auf der Plattform bereits aktiv sind. Netzwerkeffekte sind der Grund, weshalb Plattform-Märkte zu Monopolen neigen, und sind gleichzeitig aber auch dafür verantwortlich, dass die meisten Unternehmen bei der Einführung einer Plattform scheitern. Um die Auswirkungen von Netzwerkeffekten zu verstehen, gilt es zunächst, sich mit den unterschiedlichen Formen von Netzwerkeffekten auseinanderzusetzen.

**Netzwerkeffekt:** Der Nutzen der Plattform hängt unmittelbar von der Anzahl der Teilnehmenden ab.



### Direkte und Indirekte Netzwerkeffekte

Direkter Netzwerkeffekt:  
Einseitige Nutzenzunahme.

Zunächst lassen sich direkte und indirekte Netzwerkeffekte voneinander trennen. Wenn Teilnehmende einer Marktseite eine Plattform als umso nützlicher empfinden, je mehr andere Teilnehmende eben dieser Marktseite auch die Plattform nutzen, dann sprechen wir von einem direkten Netzwerkeffekt. Bei einem direkten Netzwerkeffekt bestimmt also die Anzahl der Teilnehmenden auf derselben Marktseite die Nützlichkeit der Plattform für diese Marktseite. Wie kann der Nutzen der Plattform von der Anzahl der Teilnehmenden abhängen? Dies hat im Wesentlichen damit zu tun, dass eine Plattform Interaktionen ermöglicht und diese Interaktionen nur realisiert werden können, wenn auch andere Teilnehmende auf der Plattform sind.

Ein Beispiel für direkte Netzwerkeffekte findet sich auf LinkedIn. Je mehr Berufstätige LinkedIn nutzen, desto größer ist der Nutzen der Plattform für sie, denn dadurch können mehr Kontakte geknüpft werden. Gleiches gilt aber auch in die andere Richtung: Wenn kaum Menschen LinkedIn nutzen, dann hat die Plattform vergleichsweise geringen Nutzen, denn es können nur wenig Kontakte geknüpft werden.

Indirekter Netzwerkeffekt:  
Wechselseitige Nutzenzunahme.

Indirekte Netzwerkeffekte beschreiben den Zusammenhang, dass der Nutzen einer Plattform für eine Marktseite davon abhängt, wie viele Teilnehmende auf einer anderen Marktseite vorhanden sind. Indirekte Netzwerkeffekte bestimmen auch LinkedIn grundlegend. Je mehr Berufstätige registriert sind, desto attraktiver ist die Plattform für Unternehmen und Personalberatungen, denn diese können dann durch Werbeanzeigen, Stellenausschreibungen oder den direkten Kontakt eine große Anzahl potenzieller Kandidaten ansprechen. Auch steigt mit der Anzahl der Nutzer die Wahrscheinlichkeit, dass geeignete Kandidaten für das Unternehmen identifiziert werden können. Indirekte Netzwerkeffekte sind in aller Regel wechselseitig: Für Berufstätige wird LinkedIn attraktiver, je mehr Unternehmen dort vertreten sind, denn damit steigen die Chancen eines Jobangebots.

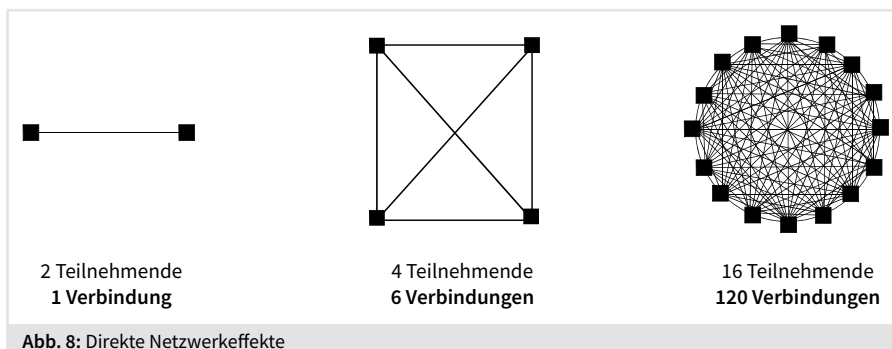
Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass Netzwerkeffekte nicht immer positiver Natur sein müssen. Es besteht auch die Möglichkeit sogenannter negativer Netzwerkeffekte, das heißt, dass der Nutzen der Plattform mit der Anzahl der Teilnehmenden sinkt. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn auf einer der Marktseiten zu viele Teilnehmende vorhanden sind. Beispielsweise wurde von App-Entwicklern kritisiert, dass auf der Apple-iPhone-Plattform zu viele Unternehmen um die Gunst der Nutzer kämpften, was zu Preiskämpfen führen würde und die Entwicklung neuer Dienste unrentabel mache.

### Verhältnis zwischen Nutzen und Anzahl an Teilnehmenden

Wie viel Nutzen bringt ein zusätzlicher Teilnehmender ein? In aller Regel steigt der Nutzenzuwachs überproportional. Jeder zusätzliche Teilnehmende erhöht die Anzahl der möglichen Interaktionen, und dieser Zuwachs ist größer, je mehr Teilnehmende bereits vorhanden sind.

Abb. 8 verdeutlicht diesen Zusammenhang beispielhaft anhand der LinkedIn-Plattform. Wenn lediglich zwei Berufstätige auf der Plattform angemeldet sind, kann höchstens ein Kontakt realisiert werden, nämlich die zwischen den beiden vorhandenen Berufstätigen. Sind 4 Berufstätige angemeldet, so sind schon 6 Kontaktmöglichkeiten denkbar. Bei 16 Berufstätigen sind es allerdings schon 120 Kontaktmöglichkeiten. Denn jeder Berufstätige hat, zumindest theoretisch, die Möglichkeit, sich mit jedem anderen Berufstätigen auf der Plattform zu verknüpfen.

Es existieren unterschiedliche Daumenregeln zur Abschätzung der Beziehung zwischen dem Nutzen einer Plattform und der Anzahl der Teilnehmenden. So wird mitunter ein quadratischer oder gar exponentieller Zusammenhang unterstellt. Die konkrete Beziehung zwischen dem Nutzen einer Plattform und der Anzahl der Teilnehmenden ist jedoch selten generalisierbar. Sie hängt vielmehr davon ab, welche der theoretisch möglichen Interaktionen überhaupt nutzbringend sind. Denn nicht immer haben alle möglichen Interaktionen auch Nutzen für die Teilnehmenden. Auf LinkedIn wird es für manche Teilnehmende höheren Nutzen haben, wenn Berufstätige aus dem eigenen Land hinzukommen, da dann in derselben Sprache kommuniziert werden kann.

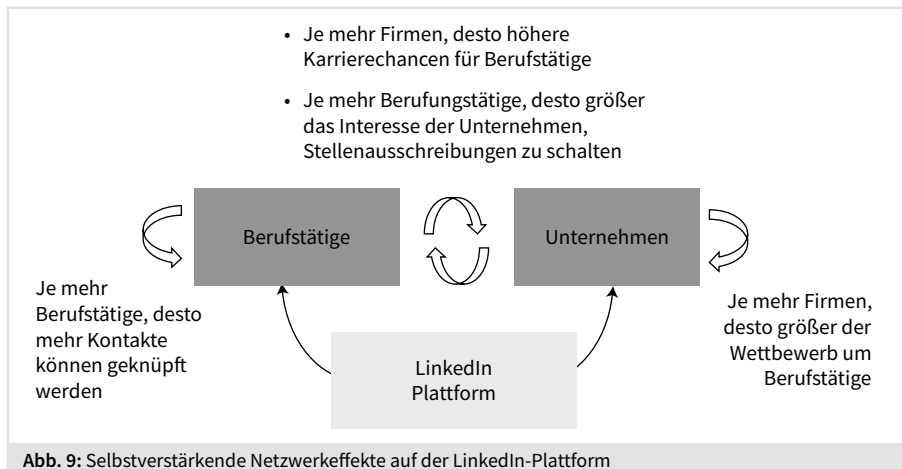


Netzwerkeffekte können sich ineinander verstärken.

### Selbstverstärkende Wirkung

Netzwerkeffekte können selbstverstärkend wirken. Je mehr Teilnehmende einer Marktseite A die Plattform nutzen, desto attraktiver wird die Plattform für die Marktteilnehmenden, und desto mehr werden diese geneigt sein, sich der Plattform anzuschließen, wodurch der Nutzen der Plattform weiter steigt. Die Plattform wächst dann automatisch. Für indirekte Netzwerkeffekte gilt das entsprechend auch. Wenn eine Plattform von der Marktseite A mehr genutzt wird, dann erhöht dies die Attraktivität der Plattform für Marktseite B, wodurch die Plattform wiederum attraktiver für Marktseite A wird, da nun mehr Teilnehmende auf Marktseite B vorhanden sind. Die Teilnahme verstärkt sich in der Regel gegenseitig.

Abb. 9 verdeutlicht dies am Beispiel der LinkedIn-Plattform. Je mehr Nutzer der Plattform beitreten, desto mehr Verbindungen oder Geschäftsbeziehungen können aufgebaut werden. Mit jedem neuen Nutzer steigt auch der Wert für alle anderen; denn diese können sich nun einen weiteren Kontakt schaffen. Dies sind selbstverstärkende direkte Netzwerkeffekte. Für Unternehmen ist LinkedIn umso attraktiver, je mehr Nutzer mit einem Profil auf der Plattform registriert sind. Mehr Nutzer bedeuten mehr Reichweite und einen größeren Pool aus Talenten, aus dem geschöpft werden kann. Das heißt, dass jede Erhöhung der Nutzerzahl auch zu größerem Interesse von Unternehmen führt, Stellenausschreibungen auf LinkedIn zu veröffentlichen. Weiterhin wird LinkedIn attraktiver für Nutzer, je mehr sie dort in Kontakt mit möglichen Arbeitgebern treten können. Dies sind selbstverstärkende indirekte Netzwerkeffekte.



---

## 2 Große Chancen – aber auch Herausforderungen

Für Unternehmen bieten Plattform-Geschäftsmodelle eine Reihe an Chancen, darunter nachfrageseitige Skaleneffekte, der Aufbau von Wettbewerbsbarrieren sowie unbegrenzte Vielfalt und Innovation. Allerdings bergen sie auch erhebliche Risiken, vor allem verknüpft mit den Netzwerkeffekten. Um den Einsatz von Plattform-Geschäftsmodellen zu bewerten, gilt es, diese Chancen und Risiken zu verstehen.

### 2.1 Nachfrageseitige Skaleneffekte

Die Gewinnmarge in Produkt-Geschäftsmodellen wird vorrangig durch produktionsseitige Skaleneffekte realisiert. Das bedeutet, dass die Gewinne dadurch entstehen, dass die Stückkosten bei steigendem Produktionsvolumen fallen – sich also aus Kosteneinsparungen speisen. Abb. 10, linker Teil, zeigt die Gewinnmarge bei Produkt-Geschäftsmodellen. Die Stückkosten bestehen aus einer fixen und einer variablen Komponente. Fixe Kosten sind unabhängig von der hergestellten Menge, zum Beispiel Kosten für die Forschung und Entwicklung, die Fabrik oder die Anlagen. Die variablen Kosten ergeben sich aus der produzierten Menge, in der Regel aus den Bauteilen und Rohstoffen, die zur Herstellung einer Einheit des Produkts erforderlich sind. Erhöht sich die Produktionsmenge, dann fallen die Stückkosten. Die Fixkosten werden dann nämlich auf einer größeren Anzahl an Einheiten verteilt. Auch bieten größere Produktionsmengen weitere Einsparungspotenziale. Auch können die Ressourcen in größeren Mengen kostengünstiger beschafft werden und es ergibt sich eine bessere Planbarkeit bei der Fertigung. Dadurch fallen die Stückkosten mit der produzierten Menge, und die Gewinnmarge vergrößert sich. Produktionsseitige Skaleneffekte haben eine Art natürliche Untergrenze (die Stückkostenkurve flacht ab), da die Fixkosten ab einer bestimmten Produktionsmenge verteilt sind, gleichzeitig aber sich auch Grenzen in der Optimierung der Produktion auftun, die eine weitere Reduktion beschränken.

Produktionsseitige Skaleneffekte: Stückkosten der Herstellung sinken mit der produzierten Menge.

Ein Beispiel für Unternehmen, deren Gewinne sich vorrangig aus produktionsseitigen Skaleneffekten ergeben, sind Automobilhersteller. Die Fixkosten der Entwicklung und Herstellung für ein neues Modell sind hoch. Es fallen Kosten für die Entwicklung eines neuen Motors und Chassis an, die Gehälter von Ingenieuren, Tests im Windkanal und auf der Strecke, Anpassungen der Montagestraße für die Serienfertigung und viele weitere. Der mit einem neuen Automodell erzielte Gewinn hängt davon ab, wie viele Einheiten schlussendlich produziert und abgesetzt werden. Mit jeder produzierten Einheit werden die Fixkosten gestreckt und jede der Einheiten muss nur einen kleinen Teil der Fixkosten tragen.

Nachfrageseitige  
Skaleneffekte:  
Teilnahme und  
Zahlungsbereit-  
schaft steigt mit  
der Anzahl der  
Nutzer.

Bei Plattform-Geschäftsmodellen hingegen wird die Gewinnmarge stattdessen durch die Kombination produktions- und nachfrageseitiger Skaleneffekte realisiert. Nachfrageseitige Skaleneffekte beschreiben die Tatsache, dass Teilnahme und Zahlungsbereitschaft der Marktseiten für die Plattform mit der Anzahl der Nutzer steigen. Nachfrageseitige Skaleneffekte sind nichts anderes als die wertschöpferischen Auswirkungen der Netzwerkeffekte. Denn je mehr Nutzer auf der Plattform, desto höher der Nutzen der Plattform, und somit der Wert, den Marktteilnehmende bereit sind, für die Plattform zu entrichten.

Abb. 10, rechter Teil, veranschaulicht die nachfrageseitigen Skaleneffekte. Je mehr Teilnehmende auf einer Plattform, desto größer der Nutzen der Plattform, und desto mehr beschleunigt und vervielfacht sich die Adoption der Plattform. Je größer die Plattform also wird, desto mehr zieht sie die noch nicht teilnehmenden Marktteilnehmer an. Gleichzeitig können höhere Preise für die Plattform erhoben werden. Da die Teilnehmenden einen hohen Nutzen empfinden – sie haben den Vorteil, sich mit anderen Teilnehmenden zu verbinden und zu interagieren – sind sie bereit, einen höheren Preis für die Plattform zu bezahlen. Es lassen sich durch die steigende Verbreitung der Plattform also höhere Preise erzielen.

Dies ist beispielsweise auch auf der Karriereplattform LinkedIn der Fall. Je mehr Berufstätige die Plattform nutzten, desto mehr andere Berufstätige meldeten sich an. Gleichzeitig stieg die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen für den Zugang zur Plattform. Da LinkedIn mit jedem zusätzlichen Berufstätigen eine größere Reichweite für die Stellenausschreibung und die Ansprache von geeigneten Kandidaten bieten kann, steigt der Nutzen der Plattform für Unternehmen und Personalberatungen, und so auch deren Zahlungsbereitschaft. Mit steigender Nutzerzahl kann LinkedIn somit höhere Gebühren von Unternehmen und Personalberatungen erheben.

Plattform-Geschäftsmodelle weisen nachfrage- und produktionsseitige Skaleneffekte auf.

Besonders bedeutsam ist allerdings, dass Plattform-Geschäftsmodelle sowohl nachfrage- als auch produktionsseitige Skaleneffekte aufweisen. Wenn eine Plattform rein digitaler Natur ist – also die Form eines Internetdienstes, einer Webseite oder einer Software annimmt – dann spielen variable Kosten kaum eine Rolle. Die Fixkosten sind zwar hoch – für die Programmierung, die Gehälter der Softwareentwickler usw. – aber ob die Plattform dann hundert oder hunderttausend Nutzern zur Verfügung gestellt wird, erfordert vergleichsweise geringe Zusatzkosten. Natürlich, für jeden zusätzlichen Nutzer fallen Kosten für Rechen- und Speicherkapazität sowie Energiekosten an. Diese sind aber pro Teilnehmenden vergleichsweise gering. Da die Plattform zunehmend attraktiver wird, wenn neue Nutzer beitreten, sinken gleichzeitig auch die Kosten für Werbung und Vertrieb. Die Kosten der Nutzerakquisition werden dann mehr und mehr durch die Netzwerkeffekte getragen. Dadurch steigt die Gewinnmarge mit der Anzahl der Teilnehmenden, wie in Abb. 10 gezeigt. Je mehr Teilnehmende die Plattform erschließen kann, desto größer wird die Gewinnmarge.

Die Kombination der nachfrage- und produktionsseitigen Skaleneffekte ist eine der wesentlichen Ursachen, weshalb Plattform-Geschäftsmodelle beachtliche Gewinne

erwirtschaften können. Diese Kombination kann eine wesentliche Chance bei Plattform-Geschäftsmodellen darstellen.

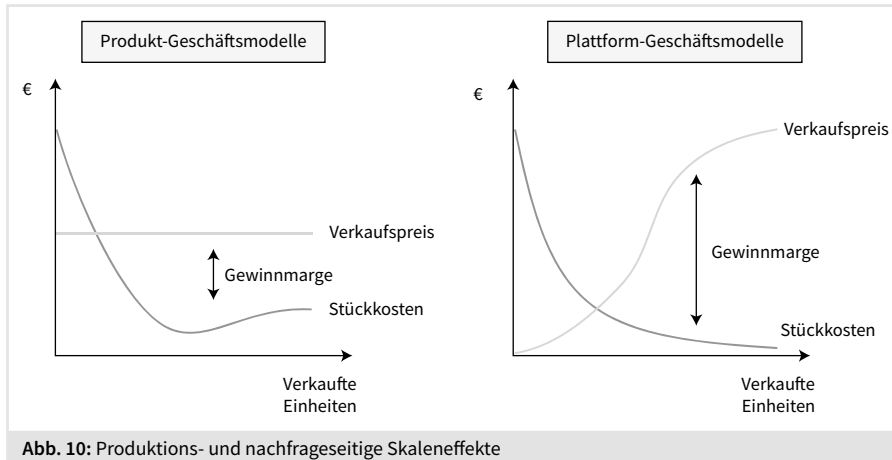


Abb. 10: Produktions- und nachfrageseitige Skaleneffekte

## 2.2 Ohne eine kritische Masse geht nichts

Eine wesentliche Herausforderung für eine Plattform liegt im Erreichen der sogenannten »kritischen Masse« an Teilnehmenden, wie in Abb. 11 dargestellt. Wenn Marktteilnehmende sich überlegen, sich einer Plattform anzuschließen, dann spielt das Kosten-Nutzen-Verhältnis die zentrale Rolle. Für die Nutzung einer Plattform fallen in aller Regel Kosten an, beispielsweise Nutzungs- oder Anschaffungsgebühren. Marktteilnehmende werden sich nur dann einer Plattform anschließen, wenn der Nutzen der Teilnahme die Kosten trägt oder übersteigt. Aufgrund der Netzwerkeffekte hängt der eigentliche Nutzen der Plattform aber wiederum von der Anzahl der bestehenden Teilnehmenden ab. Da beißt sich die Katze in den Schwanz: Um Nutzer für sich zu gewinnen, benötigt die Plattform Nutzer. Genauer gesagt benötigt die Plattform eine sogenannte kritische Masse an Nutzern, sodass der Nutzen die Kosten der Teilnahme ausgleicht oder übersteigt. Bis die kritische Masse erreicht wird, hat eine Plattform für die Teilnehmenden kaum wirtschaftlichen Nutzen.

Kritische Masse:  
Schwellenwert, ab dem der Nutzen der Teilnahme die Kosten überwiegt.

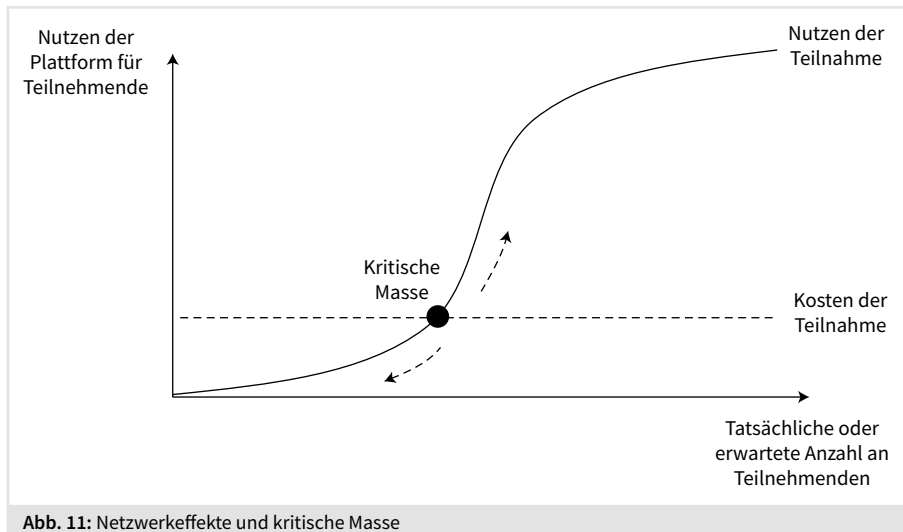
Die kritische Masse zu erreichen ist daher eine der wesentlichen Herausforderungen bei der Markteinführung einer Plattform. Die Marktteilnehmer werden kein Interesse an einer Plattform haben, bis diese ausreichend Nutzer aufweist. Die Netzwerkeffekte arbeiten bis zum Erreichen der kritischen Masse gegen die Plattform. Ohne eine kritische Masse wird eine Plattform nicht langfristig existieren. Wenn es einer Plattform nicht gelingt, die kritische Masse zu überwinden, wird der Nutzen wieder auf Null zurückfallen. Ist aber die kritische Masse überschritten, dann steigt der Nutzen überproportional an. In diesem Fall arbeiten die Netzwerkeffekte für die Plattform. Neue Teilnehmende machen die Plattform



noch attraktiver, sodass noch mehr neue Teilnehmende hinzukommen. Das Erreichen der kritischen Masse ist also der Dreh- und Angelpunkt des Erfolgs einer Plattform.

Das Erreichen der kritischen Masse ist entscheidend.

Da aber der Nutzen von der Anzahl der Teilnehmenden abhängt, wie kann dann überhaupt eine kritische Masse erreicht werden? Um die kritische Masse zu erreichen, erfordert es einer Initialzündung. Eine Plattform muss also in der Anfangsphase dafür sorgen, dass schnell – und auch überhaupt – viele Teilnehmende gewonnen werden. Andernfalls wird kaum Interesse an der Plattform bestehen und diese sich nicht am Markt durchsetzen können. Die kritische Masse zu erreichen ist die wesentliche Herausforderung im Rahmen der Markteinführung, und erfordert gezielte Maßnahmen, mit denen wir uns in Teil C dieses Buchs auseinandersetzen.



### 2.3 Die Gewinner bekommen alles, die Verlierer gehen leer aus

»Winner-takes-it-all«-Dynamik: Eine oder wenige Plattformen dominieren den Markt.

Eine wesentliche Chance – und gleichzeitig Herausforderung – von Plattform-Geschäftsmodellen liegt darin, dass sie für ein Unternehmen enorme Marktanteile erwirtschaften können. In manchen Märkten zeigt sich gar eine Tendenz zur Dominanz einer einzelnen Plattform. Zu Beginn konkurrieren zunächst viele Plattformen um die Gunst der Nutzer, doch nach einer gewissen Zeit setzt sich eine Plattform durch und die konkurrierenden Plattformen werden eingestellt. Dieses Muster wird als »Winner-takes-it-all«-Dynamik bezeichnet.

Eine solche »Winner-takes-it-all«-Dynamik ließ sich Ende der 2000er-Jahre sehr anschaulich beobachten, als die Social-Media-Plattform StudiVZ, auch bekannt durch ihre

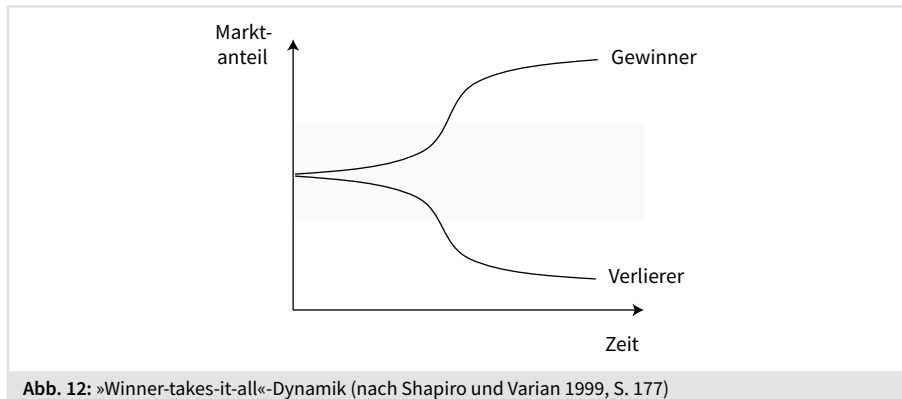
Schwesterplattformen SchuelerVZ und MeinVZ, in Konkurrenz mit der Social-Media-Plattform Facebook standen (vgl. Kasten »StudiVZ: Der Verlierer geht leer aus«). Die VZ-Plattformen waren zunächst sehr erfolgreich. Mehr als 10 Millionen Nutzer waren dort aktiv. Als der Konkurrent Facebook im Jahr 2008 den deutschsprachigen Markt betrat, war es damit allerdings bald vorbei. Facebook gelang es in kurzer Zeit, den Markt zu erobern. Die Nutzer der VZ-Netzwerke wanderten ab; einige Jahre später stellten diese den Betrieb vollständig ein.

Die »Winner-takes-it-all«-Dynamik ist eine Folge der selbstverstärkenden Netzwerkeffekte. Wenn sich Netzwerkeffekte positiv verstärken, dann wächst eine Plattform nahezu automatisch. Es kommen mehr und mehr Teilnehmende hinzu, der Nutzen der Plattform steigt dabei immer weiter und die Plattform wird für immer mehr neue Nutzer attraktiv. Im Extremfall ist der Nutzen einer Plattform so eklatant, dass sich alle Marktteilnehmenden für diese eine Plattform entscheiden. Denn würden sie auf einer weniger genutzten Plattform verbleiben, entstünden ihnen Nachteile. Die Netzwerkeffekte wirken folglich wie ein Magnet.

Konkurrierende Plattformen haben dann kaum eine Chance. Gelingt es einer Plattform, die selbstverstärkenden Netzwerkeffekte in Gang zu bringen, so gleicht der Wettbewerb einem Nullsummenspiel: Die Zugewinne an Teilnehmenden für eine Plattform bedeuten einen Verlust an Teilnehmenden der rivalisierenden Plattformen, und können letztlich in deren Scheitern enden.

Dies war auch der Fall bei Facebook und den VZ-Plattformen. Bevor Facebook in den deutschsprachigen Markt eintrat, hatte die Plattform bereits viele Millionen Nutzer in den Vereinigten Staaten und Europa. Für einige Menschen im deutschsprachigen Raum gab es gute Gründe sich auf Facebook anzumelden, denn dort hatten sie die Möglichkeit, sich mit Nutzern aus dem Ausland auszutauschen, sei es mit Kommilitonen aus dem Auslandssemester oder Verwandten. Im Vergleich zu Facebook waren auf den VZ-Plattformen hauptsächlich Nutzer aus dem deutschsprachigen Raum vertreten, die Plattform bot also vergleichsweise beschränkte Möglichkeiten zur Interaktion. Waren die ersten deutschsprachigen Nutzer zu Facebook abgewandert, so gab es mehr und mehr Gründe für alle anderen Nutzer im deutschsprachigen Raum, auch Facebook beizutreten. Innerhalb kurzer Zeit verstärkten sich die Netzwerkeffekte und Facebook gewann rapide an Nutzern im deutschsprachigen Raum.

Abb. 12 verdeutlicht die »Winner-takes-it-all«-Dynamik. Zwei Plattformen treten zu einem ähnlichen Zeitpunkt in den Markt ein und versuchen, die Teilnehmer für sich gewinnen. Sofern beide Plattformen dieselbe Zielgruppe für sich beanspruchen, besteht die Möglichkeit, dass nach einer gewissen Zeit eine einzige Plattform den gesamten Markt bedienen wird, da langfristig die selbstverstärkenden Netzwerkeffekte dazu führen, dass sich die Teilnehmer auf einer Plattform vereinigen, weil sie nur dann den Nutzen maximieren.



Schwache Netzwerkeffekte verringern eine »Winner-takes-it-all«-Dynamik.

Nicht immer kommt es allerdings zu einer »Winner-takes-it-all«-Dynamik. Es gibt zahlreiche Märkte, in denen mehrere Plattformen koexistieren. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Netzwerkeffekte schwach ausgeprägt sind und kaum selbstverstärkende Tendenzen zustande kommen. Eine »Winner-takes-it-all«-Dynamik ist in der Regel nur dann zu erwarten, wenn miteinander konkurrierende Plattformen absolut identische Zielgruppen haben. In vielen Märkten können Plattformen koexistieren, da sie leicht unterschiedliche Zielgruppen mit eigenen Zahlungsbereitschaften und Qualitätsanforderungen ansprechen. Doch selbst wenn ein »Winner-takes-it-all« nicht gegeben ist, so besteht fast immer eine »Winner-takes-it-all«-Dynamik: Der Markt verteilt sich auf einige, wenige Plattformen. Kapitel 9 widmet sich im Detail der Analyse des Wettbewerbs in Plattformmärkten und vor allem den Faktoren, die zu einer »Winner-takes-it-all«-Dynamik führen können.

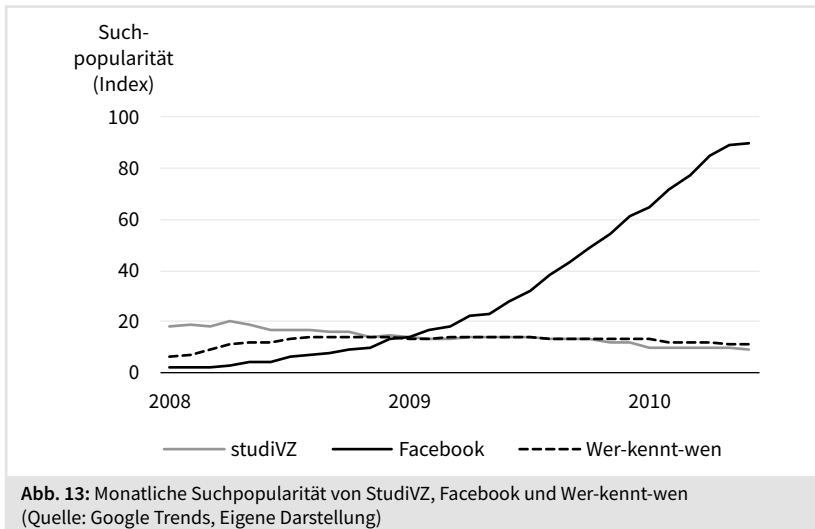
### PRAXISBEISPIEL

#### StudiVZ: Der Verlierer geht leer aus

Das von den Studenten Ehssan Dariani und Dennis Bemman gegründete Unternehmen StudiVZ ging im November 2005 online. Die Idee hinter diesem Netzwerk war es, eine Plattform aufzubauen, auf der sich Studierende ein Profil anlegen (mit Foto, Beschreibung, Interessen) und mit anderen Studierenden vernetzen sowie Nachrichten austauschen können. Später erweiterte man das Portfolio um SchuelerVZ und MeinVZ.

Innerhalb weniger Jahre erreichten die VZ-Plattformen 10 Millionen Nutzer im deutschsprachigen Raum – ein beachtlicher Marktanteil. Als im Jahr 2008 Facebook den deutschen Markt betrat, war dieser Erfolg allerdings schnell vorbei. Facebook war es zu diesem Zeitpunkt bereits gelungen, mehr als 200 Millionen Nutzer außerhalb des deutschsprachigen Raums für sich zu gewinnen. Viele Nutzer der VZ-Plattformen waren schnell davon überzeugt, dass Facebook bessere Möglichkeiten zum Austausch bot und wechselten. Im Jahr 2013 wurde SchuelerVZ eingestellt, 2017 meldete der Eigentümer der VZ-Plattformen Insolvenz an.

Abb. 13 veranschaulicht den Aufstieg und Fall von StudiVZ sowie den Wettbewerb mit den Rivalen Facebook und Wer-kennt-wen. Dargestellt ist die monatliche Suchpopularität der Plattformen basierend auf dem Google-Suchindex. Im Jahr 2008 lag die Plattform StudiVZ noch weit vor Facebook, doch bereits ein Jahr später hatte Facebook aufgeholt. Verluste in der Popularität von StudiVZ gingen einher mit den Zugewinnen von Facebook, welches sich bereits ab 2010 in der Popularität durchgesetzt hatte.



## 2.4 Abhängigkeiten und Lock-in

### Wechselbarrieren

Eine wesentliche unternehmerische Chance liegt darin, dass Plattform-Geschäftsmodelle die Teilnehmenden langfristig an das Unternehmen binden können. Denn Netzwerkeffekte begünstigen Abhängigkeiten. Je stärker die Netzwerkeffekte für eine Plattform wirken und je mehr Teilnehmende eine Plattform für sich gewinnen kann, desto größer wird auch die Abhängigkeit dieser Teilnehmenden von der Plattform. Sie werden immer weniger willens sein, zu konkurrierenden Plattformen zu wechseln. Interaktionen werden sich nicht im gleichen Umfang auch auf konkurrierenden Plattformen realisieren lassen, da dort nicht immer auch die gleiche Anzahl an oder die gleichen Teilnehmenden vorhanden sind.

Netzwerkeffekte erschaffen Abhängigkeiten und Wechselbarrieren.

Auch werden von den Teilnehmenden finanzielle oder zeitliche Aufwendungen als Hindernisse wahrgenommen und können einen Wechsel unattraktiv machen. Diese Aufwendungen können sich aus der Suche nach einer neuen Plattform ergeben, die ihre Bedürfnisse erfüllt. Es können auch Lernkosten sein, die daraus entstehen, dass die Teilnehmenden

sich mit der Funktionsweise einer neuen Plattform vertraut machen müssen. Vielleicht verlieren diese aber auch bestehende Vorteile, Loyalitätspunkte oder ein großes Netzwerk an Kontakten. Diese durch die Netzwerkeffekte verursachten Hürden des Wechsels werden als »Wechselbarrieren« bezeichnet und aufgrund ihrer ist es Teilnehmenden nicht ohne Weiteres möglich, zu einer anderen Plattform zu wechseln.

Denken Sie hier beispielsweise an die Karriereplattform LinkedIn. Nutzer von LinkedIn werden zurückhaltend sein, zu anderen Karriereplattformen zu wechseln. Sie müssten sich die Zeit nehmen, auf der Konkurrenzplattform ein Profil zu erstellen und dieses erneut mit Informationen zu befüllen. Auch müssten sie erneut ihr berufliches Netzwerk abbilden und berufliche Kontakte ausfindig machen. Aber viele der beruflichen Kontakte werden gar nicht erst auffindbar sein. Damit eine rivalisierende Plattform an Zugkraft gewinnen kann, müssten nicht nur einzelne Nutzer wechseln, sondern deren gesamtes berufliches Netzwerk. Oft wird das nicht passieren, denn die Teilnehmenden werden sich nicht immer koordinieren können oder überhaupt einig sein, dass ein Wechsel sinnvoll ist.

Manchmal sind die Wechselbarrieren so hoch, dass ein Wechsel unmöglich oder nicht sinnvoll ist, man spricht dann von einem »Lock-in«. Die Teilnehmenden befinden sich in der Abhängigkeit von einer Plattform und sind – im Sinne des Wortes – eingeschlossen. Es ist ihnen nicht ohne Weiteres möglich zu wechseln. Für die Plattform ist das Erreichen eines »Lock-ins« von großem Vorteil, da nun die Preise erhöht und die Ausgaben für Kundenbindungsmaßnahmen reduziert werden können.

### Markteintrittsbarrieren

Netzwerkeffekte  
errichten Markt-  
eintrittsbarrieren.

Auch bedingen Netzwerkeffekte die Errichtung von Markteintrittsbarrieren. Je mehr Teilnehmende sich auf einer Plattform zusammenfinden, desto schwieriger wird es für andere Unternehmen, mit einer eigenen Plattform in den Markt einzutreten. Denn um den Platzhirsch zu verdrängen, müssen konkurrierende Plattformen zumindest eine vergleichbare Menge an Nutzern auf sich versammeln. Dies aus dem Stand zu erreichen ist schwierig. Netzwerkeffekte bauen somit unsichtbare Marktbarrieren auf, die eine dominante Plattform vor neuem Wettbewerb schützen können.

Ein bekanntes Beispiel hierfür findet sich in der seit Jahrzehnten dominanten Betriebssystemplattform Microsoft Windows. Microsoft gelang es, Softwareunternehmen davon zu überzeugen, Softwareanwendungen für die Plattform bereitzustellen und zu entwickeln. Bereits 1990 waren mehr als 70.000 Softwareanwendungen nur für Windows verfügbar – darunter Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulations- und Präsentationsprogramme. Dies stellte eine nahezu unüberwindbare Markteintrittsbarriere dar. Ein Wettbewerber hätte lediglich dann eine Chance gehabt, wenn er vergleichbar umfangreiche Softwareanwendungen bereitgestellt hätte.

Netzwerkeffekte schaffen jedoch nicht in jedem Markt so lang anhaltende Eintrittsbarrieren, wie es bei Microsoft Windows der Fall war. In vielen Märkten sind die Markteintrittsbarrieren aufgrund von Veränderungen in den zugrunde liegenden Technologien oder Veränderungen in den Vorlieben der Konsumenten kurzlebig. Zum Beispiel gelang es der Social-Media-Plattform Facebook zwar mehr als zwei Milliarden Nutzer für sich zu gewinnen, sie stand aber bereits nach wenigen Jahren vor neuen Herausforderungen. Nutzer hatten das Smartphone für sich entdeckt und damit die Möglichkeit, Fotos und Videos in unterschiedlichen Formen miteinander zu teilen. Dies begünstigte den Aufstieg neuer Konkurrenten wie Snapchat und TikTok.

## 2.5 Multi-Homing

Eine wesentliche Herausforderung für Plattformunternehmen liegt im sogenannten Multi-Homing, das heißt darin, dass Teilnehmende häufig auf mehreren, miteinander konkurrierenden Plattformen aktiv sind. Manche Restaurants sind nicht nur bei Lieferando, sondern auch bei anderen Lieferessenplattformen gelistet. Auch bieten einige App-Entwickler ihre App sowohl für das iPhone als auch für die konkurrierende Android-Plattform an. Viele Menschen sind sowohl bei Instagram als auch bei TikTok angemeldet. Multi-Homing kann auf allen Marktseiten vorkommen.

Multi-Homing: Nutzer sind auch auf Konkurrenzplattformen aktiv.

Für Teilnehmende kann Multi-Homing wichtige Vorteile bieten. Beispielsweise haben Musiker und Labels ein Interesse daran, ihre Musik auf möglichst vielen Musikstreamingplattformen verfügbar zu machen, um ihre Reichweite – und damit Erlöse – zu vergrößern. Durch die Teilnahme an mehreren handelsorientierten Plattformen können Käufer beispielsweise Preise und Bewertungen vergleichen oder ihre Verhandlungsbasis stärken. Durch Multi-Homing können sich die Teilnehmenden auch vor zu hohen Abhängigkeiten von einer Plattform schützen. Vor allem für Produzenten ist das Multi-Homing eine Möglichkeit der Risikostreuung.

Multi-Homing stellt eines der zentralen Risiken für eine Plattform dar, denn es schwächt die Netzwerkeffekte. Ein Beispiel hierfür findet sich bei Social-Media-Plattformen. Für Facebook ist es durchaus problematisch, dass die eigenen Nutzer auch andere Plattformen wie Snapchat oder TikTok besuchen. Denn dies verwässert die Teilhabe auf der Facebook-Plattform. Je mehr Nutzer auf Snapchat oder TikTok aktiv sind, desto weniger nutzen sie Facebook. Die Tatsache, dass die Benutzer leicht zu einer konkurrierenden Plattform wechseln können, wird in einem noch intensiveren Wettbewerb zwischen den Plattformen münden. Das Multi-Homing ist eine der wesentlichen Herausforderungen bei der Umsetzung von Plattform-Geschäftsmodellen, welche es entsprechend zu steuern gilt.

Multi-Homing schwächt die Netzwerkeffekte.

## 2.6 Globale Reichweite

Die digitale Verteilung erlaubt eine potenziell globale Reichweite einer Plattform.

Netzwerkeffekte sind an sich keine reinen Phänomene der digitalen Welt. Ein Einkaufszentrum ist auch dann attraktiver für uns, je mehr Geschäfte wir dort vorfinden. Ein Wochenmarkt ist von größerem Nutzen, je mehr Stände – Gemüsehändler, Blumenverkäufer und Metzger – dort ihre Waren anbieten. Doch in der digitalen Welt weisen Netzwerkeffekte einen wichtigen Unterschied auf: Sie sind nicht lokal beschränkt. Können Einkaufszentren und Wochenmärkte nur Platz für eine begrenzte Anzahl an Händler und Besucher unterbringen, gilt dies nicht in der digitalen Welt.

Eine Plattform, die über das Internet angeboten wird, kann nahezu alle Menschen auf dem Globus erreichen. Natürlich existieren noch immer kulturelle, sprachliche oder rechtliche Barrieren, aber die geografische Entfernung, die sonst eine Interaktion erschwert hätte, ist wesentlich weniger relevant. Auch gibt es bei digitalen Plattformen keine wesentlichen Kapazitätsbeschränkungen. Natürlich müssen bei steigenden Nutzerzahlen neue Server angeschafft und höhere Datenübertragungen ermöglicht werden, aber diese sind flexibel erweiterbar. In der digitalen Welt sind die Netzwerkeffekte nicht lokal begrenzt, sondern haben eine potenziell globale Reichweite. Dadurch können Plattform-Geschäftsmodelle den gesamten Globus erschließen und Interaktionen zwischen einer beliebig großen Anzahl an Menschen und Unternehmen ermöglichen.

In der durch Plattform-Geschäftsmodelle ermöglichten globalen Reichweite liegt eine große Chance, denn durch die Ermöglichung von Interaktionen, die zuvor nicht möglich waren, kann vollständig neuer Wert geschaffen werden.

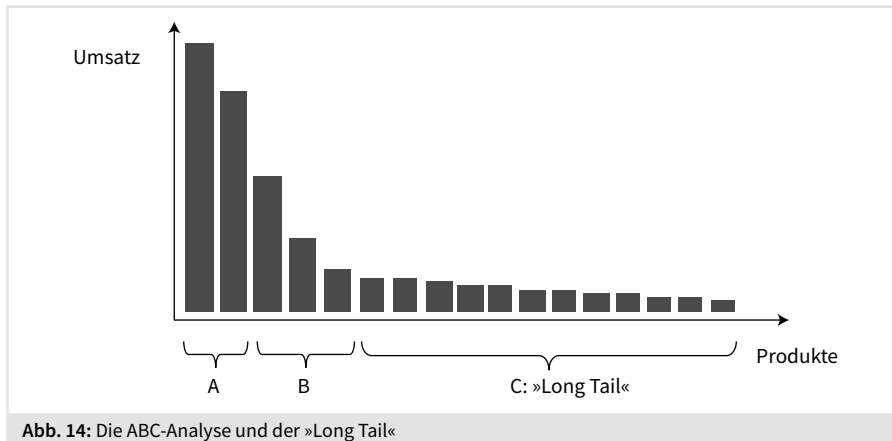
## 2.7 Profit mit der Nische

Plattform-Geschäftsmodelle ermöglichen die profitable Listung von Nischenangeboten.

Plattform-Geschäftsmodelle bieten außerdem die Chance, Profite mit Nischenangeboten und -inhalten zu erwirtschaften, was anderweitig selten profitabel ist. Für Buchläden ist es in der Regel kaum gewinnbringend Nischenbücher zu listen. Sie machen den Großteil ihres Umsatzes mit dem Verkauf von einigen wenigen Büchern – den sogenannten Bestsellern. Alle anderen Bücher machen nur einen geringen Teil des Umsatzes aus. Dennoch fallen für jedes Buch nahezu die gleichen anteiligen Kosten für Lagerung und Miete an. Auch wird in jedem Buch Kapital gebunden, ganz unabhängig davon, wie oft es sich verkauft. Für Buchläden ist es unrentabel, Bücher im Sortiment zu behalten, die sich nicht besonders häufig verkaufen. Sie konzentrieren sich daher darauf, diese Bücher nur bei Nachfrage zu bestellen.

Die Fokussierung auf die Verkaufsschlager ist nicht nur unter Buchläden verbreitet, sondern auch ein häufig formulierter betriebswirtschaftlicher Ratschlag für Unternehmen.

Die Identifikation und das Aussortieren der Nischenprodukte wird auch als »ABC-Analyse« bezeichnet und ist in Abb. 14 dargestellt. Demnach sollen Unternehmen ihre Produkte nach Umsatzvolumen sortieren und sie in A (Verkaufsschlager), B (Mittelmaß) und C (Nische) einteilen. Die Nischenprodukte – auch als »Long Tail« bezeichnet – sollten dann aus dem Sortiment entfernt werden.



Plattform-Geschäftsmodelle stellen diesen Ratschlag in Frage. Für Plattformen ist ein »Long Tail« nicht nur profitabel, sondern von zentraler Bedeutung. Eine digitale Plattform kann ihre globale Reichweite nutzen, um die Nachfrage nach Nischenprodukten zu bündeln, sodass der Vorbehalt dieser Werteeinheiten profitabel ist. Auch kann die Plattform das Risiko auf die Produzenten verlagern, denn diese stellen ihre Angebote selbstständig auf der Plattform ein. Das kann sich lohnen: Obwohl Bestseller ein höheres Verkaufsvolumen aufweisen, können sich »Long Tail«-Produkte kumulativ lohnen.

Betrachten Sie als Beispiel die Plattform Amazon Marketplace. Amazon hat wenig Kosten für die Listung zusätzlicher Bücher. In der Regel übernehmen die Verlage oder Autoren selbst das Einstellen ihrer Bücher auf der Plattform. Auch hat Amazon geringere Kosten für die Lagerung. Die Verlage und Autoren halten die Bücher selbst vor, oder entrichten Amazon ein Entgelt für die Einlagerung der Bücher. Auch hat Amazon Vorteile auf der Nachfrageseite. Aufgrund der globalen Reichweite der Plattform kann die Nachfrage nach Nischenprodukten gebündelt werden. Da die Kunden wissen, dass sie auf Amazon nahezu jedes Buch finden, werden diese im Zweifel auf die Plattform zurückgreifen. Beide Faktoren erlauben es Plattformen, einen rentablen »Long Tail« zu betreiben.

Der »Long Tail« ist nicht nur in Konsumentenmärkten wichtig. Denken Sie beispielsweise an einen Druckmaschinenhersteller, der Anlagen ins Ausland verkaufen möchte und mit lokalen Anpassungswünschen konfrontiert ist. Das Unternehmen muss dann möglicher-



weise die Benutzeroberfläche der Maschine in unterschiedlichen Sprachen verfügbar machen und Zusatzlösungen anzubieten, die das Bedrucken lokal gängiger Papierformate erlaubt. Durch die Nutzung eines Plattform-Geschäftsmodells lassen sich solche Nischenmärkte erschließen, ohne dass das Unternehmen selbst große Ressourcen aufbringen muss. Durch die Schaffung einer Plattform lassen sich Produzenten gewinnen, welche die Nischenfunktionalitäten oder -anpassungen bereitstellen. Das Plattformunternehmen kann sich weiterhin auf seine Kernaktivität – in diesem Fall eine Druckmaschinenplattform – konzentrieren, während Anpassungen für Nischenmärkte weiterhin gewährleistet werden.

### 2.8 Unvorhergesehene Innovation

Plattform-Geschäftsmodelle erlauben es, die Kreativität der Produzenten zu bündeln.

Eine weitere Chance liegt darin, die Kreativität und den Einfallsreichtum der Produzenten zu bündeln und davon zu profitieren. Plattformen führen mitunter hunderte oder tausende Produzenten zusammen, die ihr eigenes Wissen und Geschäftsinteresse einbringen. Für Plattformunternehmen bietet dies den Vorteil, von einer Vielzahl an Ideen und Inhalten zu profitieren, die nicht vorhersehbar oder planbar gewesen wären. Ein Beispiel ist die Apple-iPhone-Plattform. Wer hätte ahnen können, auf welche clevere Art und Weise Apps das iPhone bereichern können? WhatsApp war eine der ersten erfolgreichen Anwendungen für das iPhone. Sie ermöglichte es, kostenlos Nachrichten und Fotos an Kontakte zu versenden, ohne Gebühren für SMS oder MMS zu bezahlen – zu diesem Zeitpunkt absolut revolutionär. Auch die App Bump wurde als innovativ bezeichnet. Mir ihr ließen sich digitale Visitenkarten austauschen, indem die iPhones in Berührung gebracht wurden. Eine wesentliche Stärke von Plattform-Geschäftsmodellen liegt also darin, dass Produzenten die Plattform um innovative Inhalte, Angebote oder Ergänzungen bereichern.

### 2.9 Leichtgewichtig

Geschäftsmodelle unter vergleichsweise geringem Einsatz von Anlagegütern sind möglich.

Plattform-Geschäftsmodelle können den Vorteil haben, dass sie kaum Anlagegüter, also beispielsweise Maschinen, Fabriken oder Grundstücke, erfordern. Dadurch, dass die Plattform als Vermittler zwischen Produzenten und Konsumenten auftritt, sind völlig neue Formen der Marktorganisation denkbar. Ein bekanntes Beispiel ist die Unterkunftsvermittlungsplattform AirBnB (vgl. Kasten »AirBnB: Mehr Übernachtungen als Hilton, aber keine eigenen Hotels«). AirBnB trat mit der Idee an, Privatpersonen die Möglichkeit zu bieten, ungenutzten Wohnraum für die kurzzeitige Vermietung zur Verfügung zu stellen. Vor allem in der Anfangszeit wurde diese Möglichkeit von Personen genutzt, die ihre Wohnung nicht durchgehend nutzten – eine Art Zwischenmiete also. Reisende können

sich einen Überblick über die zur Verfügung stehenden Unterkünfte verschaffen und buchen. Damit steht AirBnB im direkten Wettbewerb mit Hotelketten wie Ibis, Novotel oder Hilton, besitzt im Gegenteil zu diesen selbst aber keine Unterkünfte, Zimmer oder Möbel.

Diese Leichtgewichtigkeit ermöglicht es Plattformen, sehr schnell zu wachsen. Das Wachstum ist nicht mehr durch die Fähigkeit, Anlagegüter zu finanzieren oder zu beschaffen beschränkt. Während es für eine Hotelkette viele Monate – wenn nicht sogar Jahre – dauert, bis ein neues Grundstück gekauft sowie dort ein Hotel errichtet und in Betrieb genommen ist, kann eine Plattform wie AirBnB das eigene Angebot viel schneller aufstocken. Auch kann die Plattform das finanzielle Risiko zu einem gewissen Teil an die Produzentenseite verlagern. Diese bringen die Anlagegüter in die Plattform mit ein. Ebenfalls reduziert sich durch das Plattform-Geschäftsmodell die Kapitalbindung. Das Kapital einer Hotelkette ist in den Gebäuden gebunden und dadurch wenig flexibel. Diese Leichtgewichtigkeit stellt eine wesentliche Chance dar und kann es Unternehmen erlauben, mit einem Plattform-Geschäftsmodell bestehende Märkte zu disruptieren.

#### PRAXISBEISPIEL

##### **AirBnB: Mehr Übernachtungen als Hilton, aber keine eigenen Hotels**

AirBnB ist eine Plattform für das Kurzzeitvermieten und Vermitteln von privaten Unterkünften. Gastgeber können dort ihr Zimmer oder ihre Wohnung zusammen mit einer Beschreibung und Fotos einstellen. Interessierte Gäste haben die Möglichkeit, sich nach Zimmern umzusehen und deren Ausstattung, Lage oder Preis zu vergleichen. Reisenden, vor allem Touristen, bietet sie eine kostengünstige Möglichkeit, in einer Stadt unterzukommen, aber auch ein besonderes, in das Alltagsleben der Stadt integriertes Erlebnis zu genießen. Gastgeber und Gäste haben die Möglichkeit, Bewertungen über die Erfahrung abzugeben.

Das Unternehmen wurde 2007 in San Francisco gegründet. Um ihre Miete zu bezahlen, kamen die Mitbewohner Brian Chesky und Joe Gebbia auf die Idee, eine Luftmatratze als Schlafplatz zu vermieten, zusammen mit einem Frühstück. Sie programmierten eine Webseite und nannten sie treffend »AirbedandBreakfast.com«. Die ersten bezahlenden Kunden waren Besucher einer örtlichen Messe. An diesen Tagen waren die Hotels in der Stadt weitgehend ausverkauft und eine bezahlbare Unterkunft heiß begehrt. Das Unternehmen wuchs rasant. Im Winter 2012 überholte AirBnB die Hilton Hotels bei der Anzahl der gebuchten Übernachtungen. Laut Unternehmensangaben gibt es mittlerweile mehr als anderthalb Millionen Inserate in 190 Ländern. Auch in Deutschland ist die Plattform weit verbreitet, wie Abb. 15 zeigt. In Berlin werden mehr als 3.000 Zimmer zur kurzzeitigen Untervermietung angeboten, gefolgt von München und Köln. Europäischer Spitzenreiter ist London, dort sind es bereits mehr als 16.000 Zimmer.



### Merke

Plattform-Geschäftsmodelle bringen verschiedene Marktseiten zusammen und bieten eine Infrastruktur für die Interaktion, aber auch die Erstellung von Wertseinheiten. Die Marktseiten weisen Netzwerkeffekte auf, was enorme Chancen aber auch substantielle Risiken mit sich bringen kann. Eine wesentliche Chance liegt darin, durch die Kombination aus produktions- und nachfrageseitigen Skaleneffekten hohe Gewinnmargen zu realisieren. Ebenfalls kann es gelingen, Wettbewerber fernzuhalten, Teilnehmende an die Plattform zu binden, eine globale Reichweite zu erhalten, von Nischenangeboten und unvorhergesehener Innovation zu profitieren sowie durch geringen Einsatz an Anlagegütern mit bestehenden Unternehmen zu konkurrieren. Die Herausforderungen liegen vor allem im Erreichen einer kritischen Masse: Es gilt, Maßnahmen einzusetzen, die eine Initialzündung auslösen. Ebenfalls kann das Multi-Homing der Marktseiten die Profitabilität verhindern.

---

## Über den Autor



Prof. Dr. Jens Förderer

Kontakt: [jens.foerderer@tum.de](mailto:jens.foerderer@tum.de)

Web: [www.wi.tum.de/prof-dr-foerderer](http://www.wi.tum.de/prof-dr-foerderer) / [www.digitale-plattformen.de](http://www.digitale-plattformen.de)

Prof. Dr. Jens Förderer ist Professor an der Technischen Universität München, TUM School of Management, und dort Inhaber der Professur für Innovation und Digitalisierung. Seine Forschungsinteressen konzentrieren sich auf die Plattformökonomie, insbesondere die betriebswirtschaftliche Nutzung von Plattform-Geschäftsmodellen, deren Aufbau und Betrieb, Monetarisierung, Steuerung, Netzwerkeffekte und Wettbewerb. Darüber hinaus untersucht seine Forschungsgruppe gesellschaftliche Auswirkungen der Plattformökonomie.

Seine Forschungsarbeiten wurden in international hochrenommierten wissenschaftlichen Zeitschriften der Betriebswirtschaftslehre veröffentlicht, u.a. in *Management Science* und *Information Systems Research*. Für seine Arbeiten wurden ihm diverse Preise verliehen, darunter der *INFORMS Information Systems Research Best Paper of the Year Award* (2018). Er ist als wissenschaftlicher Gutachter für zahlreiche Fachzeitschriften und Institutionen tätig, u. a. *Management Science* und die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), sowie als Experte für Nachrichtenmagazine und Verbände, u. a. ZEIT, Handelsblatt und acatech.

Jens Förderer studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Mannheim (B.Sc. 2011, M.Sc. 2013). Anschließend Promotionsstudium an der Graduate School of Economic and Social Sciences (GESS) der Universität Mannheim. 2017 Promotion *summa cum laude* zum Dr. rer. pol. an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim. Nachfolgend Akademischer Rat und Habilitand ebenda. 2019 Ruf an die Technische Universität München.

# Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –  
Trusted Shops Käuferschutz**

**Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel  
finden Sie unter:**

**[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)** 