

Jens Förderer

# Erfolgsmodell Digitale Plattformen

Geschäftsmodelle – Netzwerkeffekte –  
Community-Management



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

**Dafür vielen Dank!**

## Erfolgsmodell Digitale Plattformen



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> .....	<b>19</b>
<b>Teil A: Das Plattform-ABC</b> .....	<b>25</b>
<b>1 Plattform-Geschäftsmodelle</b> .....	<b>27</b>
1.1 Aufbau .....	27
1.2 Netzwerkeffekte .....	31
<b>2 Große Chancen – aber auch Herausforderungen</b> .....	<b>35</b>
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> .....	<b>49</b>
<b>3 Kernbestandteile</b> .....	<b>51</b>
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> .....	71
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> .....	81
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> .....	97
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> .....	105
<b>7</b>	<b>Herausforderung: Die kritische Masse</b> .....	107
<b>8</b>	<b>Das Henne-Ei-Problem lösen: Strategien und Maßnahmen</b> .....	111
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	Treuhandenschaft .....	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

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Das Buch im Überblick .....	22
<b>Abb. 2:</b>	Schematische Darstellung des Plattform-Geschäftsmodells .....	27
<b>Abb. 3:</b>	Das Plattform-Geschäftsmodell des Amazon Marketplace .....	28
<b>Abb. 4:</b>	Umsatz auf dem Amazon Marketplace 2018 – 2020 .....	29
<b>Abb. 5:</b>	Das Plattform-Geschäftsmodell von LinkedIn .....	30
<b>Abb. 6:</b>	Das Plattform-Geschäftsmodell des Apple iPhone .....	31
<b>Abb. 7:</b>	Netzwerkeffekte bestimmen den Nutzen einer Plattform für die Marktseiten .....	32
<b>Abb. 8:</b>	Direkte Netzwerkeffekte .....	33
<b>Abb. 9:</b>	Selbstverstärkende Netzwerkeffekte auf der LinkedIn-Plattform .....	34
<b>Abb. 10:</b>	Produktions- und nachfrageseitige Skaleneffekte .....	37
<b>Abb. 11:</b>	Netzwerkeffekte und kritische Masse .....	38
<b>Abb. 12:</b>	»Winner-takes-it-all«-Dynamik (nach Shapiro und Varian 1999, S. 177) .....	40
<b>Abb. 13:</b>	Monatliche Suchpopularität von StudiVZ, Facebook und Wer-kennt-wen .....	41
<b>Abb. 14:</b>	Die ABC-Analyse und der »Long Tail« .....	45
<b>Abb. 15:</b>	Anzahl Inserate auf AirBnB 2021 in großen deutschen Städten, Vergleich mit London .....	48
<b>Abb. 16:</b>	Schematische Darstellung der Sofortüberweisung-Plattform .....	58
<b>Abb. 17:</b>	Hardwareleistung der Videospieleplattformen nach Generation .....	66
<b>Abb. 18:</b>	Abdeckung der Wertschöpfungskette durch die Plattformen Shopify und Amazon Marketplace .....	67
<b>Abb. 19:</b>	Governance der Fairmondo-Plattform .....	77
<b>Abb. 20:</b>	Governance der Wikipedia-Plattform .....	78
<b>Abb. 21:</b>	Beispielhafte Margen für Restaurants bei Besuch versus Lieferung über Plattform .....	84
<b>Abb. 22:</b>	YouTube Aktive Nutzer in Millionen pro Monat nach Status .....	94
<b>Abb. 23:</b>	Statische und dynamische Preissetzung bei zentralisierter Preisgestaltung .....	99
<b>Abb. 24:</b>	Aktive Nutzer der Facebook-Plattform in Millionen 2004 – 2008 .....	113
<b>Abb. 25:</b>	Maßgeblich für die Erreichung einer kritischen Masse: Nutzen steigern, Kosten senken .....	118
<b>Abb. 26:</b>	Betriebsergebnis Sony »Game and Network Services« (in Milliarden Yen) 2003 – 2010 .....	128
<b>Abb. 27:</b>	Schematische Darstellung der Umsätze mit und ohne Querfinanzierung .....	129
<b>Abb. 28:</b>	Marktanteile von Musikstreamingplattformen .....	143
<b>Abb. 29:</b>	Marktanteile (weltweit) von Mobile-App-Plattformen 2009 – 2019 .....	145
<b>Abb. 30:</b>	Verkaufte Konsolen- und Spieleinheiten (in Millionen) sowie Spieleneuerscheinungen 1980 – 1984 .....	157
<b>Abb. 31:</b>	Eigenproduktionen auf Netflix und Amazon Prime Video 2012 – 2019 .....	181

<b>Abb. 32:</b> Anzahl der verfügbaren Lieder auf Spotify in Millionen .....	196
<b>Abb. 33:</b> Anzahl der von Apple selbst entwickelten Apps nach Erscheinungsjahr .....	200
<b>Abb. 34:</b> Revolution und Evolution als Extreme der Weiterentwicklung .....	206
<b>Abb. 35:</b> Geschätzte Marktanteile der Windows-Versionen 2003 – 2015 .....	208
<b>Abb. 36:</b> Fragmentierung der Google-Android-Plattform .....	210
<b>Abb. 37:</b> Fragmentierung der Apple-iPhone-Plattform .....	211

---

# Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1:</b>	Beispiele unterschiedlicher Plattform-Geschäftsmodelle mit Werteinheit und Marktseiten .....	52
<b>Tab. 2:</b>	Arten von Transaktionskosten und Beispiele .....	55
<b>Tab. 3:</b>	Überblick und Bewertung der Governance-Formen .....	79
<b>Tab. 4:</b>	Übersicht der Provisionsgebühren auf beispielhaften Plattformen .....	86
<b>Tab. 5:</b>	Übersicht der Monetarisierungsmodelle .....	95
<b>Tab. 6:</b>	Übersicht über Preisbildungsformen .....	103
<b>Tab. 7:</b>	Überblick der Maßnahmen zur Überwindung des Henne-Ei-Problems .....	119
<b>Tab. 8:</b>	Subventionierte und Profit bringende Marktseiten bei verschiedenen Plattformen .....	131
<b>Tab. 9:</b>	Die Wettbewerbsmatrix .....	140
<b>Tab. 10:</b>	Arten und Beispiele von Multi-Homing-Kosten .....	141
<b>Tab. 11:</b>	Die Wettbewerbsmatrix im Fall von Musikstreamingplattformen .....	143
<b>Tab. 12:</b>	Die Wettbewerbsmatrix im Fall von Mobile-App-Plattformen .....	144
<b>Tab. 13:</b>	Mitglieder der Open Handset Alliance bei der Gründung .....	148
<b>Tab. 14:</b>	Neuerungen in Apple iOS12 – 14 .....	166
<b>Tab. 15:</b>	Auszug der Kategorien der Google Play Awards .....	169
<b>Tab. 16:</b>	Übersicht der Maßnahmen zur Steigerung der Innovation .....	170
<b>Tab. 17:</b>	Übersicht und vergleichende Bewertung der Maßnahmen zur Reduktion von Informationsasymmetrien .....	178
<b>Tab. 18:</b>	Überblick und vergleichende Bewertung der Maßnahmen zur Unterbindung von Multi-Homing .....	183
<b>Tab. 19:</b>	Übersicht und Vergleich der Maßnahmen zur Verhinderung der Desintermediation .....	192
<b>Tab. 20:</b>	Überblick und Bewertung von Maßnahmen für Vermeidung einseitiger Überfüllung .....	197
<b>Tab. 21:</b>	Übersicht der Maßnahmen zur Vermeidung von Interessenkonflikten bei eigenen Angeboten .....	204



---

# Verzeichnis der Praxisbeispiele

Das Kaufhaus der Welt: Amazon Marketplace .....	28
Der Onlinerolodex: LinkedIn .....	30
Mehr als nur ein Smartphone: Die Apple-iPhone-Plattform .....	31
StudiVZ: Der Verlierer geht leer aus .....	40
AirBnB: Mehr Übernachtungen als Hilton, aber keine eigenen Hotels .....	47
Die Suche nach der Arztpraxis: Jameda .....	56
Abwicklungskosten bei Interneteinkäufen reduzieren: Sofortüberweisung .....	57
Die Mitfahrgelegenheit: BlaBlaCar .....	60
Vermittlung ungenutzter Maschinenkapazität .....	61
Angebote auf einer Plattform bündeln: Netflix .....	62
Die Landmaschinenplattform: CLAAS und 365FarmNet .....	63
Wenn zwei sich streiten, freut sich die Dritte: Nintendo Wii .....	65
Das Onlinekaufhaus: Shopify nimmt es mit Amazon auf .....	67
DATEV: Vom Produkt zur Plattform .....	69
Here Technologies: Konsortium in Aktion .....	73
Nokia und Symbian: Wenn Konsortien scheitern .....	74
Fairmondo: Genossenschaftlich handeln .....	76
Wikipedia: Die Freie Enzyklopädie .....	78
Transaktionsgebühren: Booking.com .....	82
Margen auf Lieferessenplattformen .....	84
Urban Sports Club: Monetarisierung durch Zugangsgebühren .....	86
Freemium-Monetarisierung auf ImmobilienScout24 .....	89
YouTube: Das Problem mit der Werbung .....	93
Vielfältige Monetarisierungsmodelle auf Twitch.tv .....	96
Zentralisierte Preisbildung bei Uber .....	98
Wenn das Henne-Ei-Problem zum Verhängnis wird: Windows Phone .....	108
Krieg der Konsolen .....	109
Facebook: Zuerst Harvard, dann die ganze Welt .....	112
Strategische Öffnung: Das Apple iPhone .....	115
OpenTable: Vom Reservierungssystem zur Plattform .....	117
Reddit: Ohne Memes nix los .....	120
Die Markteinführung der Xbox-Videospielplattform .....	123
Nicht-finanzielle Zulagen: Das Geheimnis der StackOverflow-Plattform .....	125
Wie Bring und Chefkoch Kochrezept und Einkaufsliste verknüpfen .....	126
Querfinanzierung bei Videospielplattformen: Die PlayStation 3 .....	127
Google und die Open Handset Alliance .....	147
Die Atari-Plattform oder: Wie E.T. – Der Außerirdische in der Mülltonne landete .....	156
Qualitätskontrolle auf Plattformen: Das Nintendo Entertainment System .....	158
Wenn Nutzer andere Nutzer kontrollieren: Jodel .....	161

Hohe Qualität im Apple App Store .....	162
Neue Möglichkeiten bieten: Die Apple World Wide Developers Conference .....	166
Jeden Tag neue Trends: Die TikTok Trends .....	167
Innovation belohnen: Die Google Play Awards .....	168
Vertrauensbildende Maßnahmen auf AirBnB .....	176
Das Loyalitätsprogramm von Uber .....	179
Netflix und Prime Video: Der teure Kampf ums Wohnzimmer .....	180
Multi-Homing auf Live-Streaming-Plattformen: Twitch, YouTube Gaming & Co. ....	182
Desintermediation auf Reinigungsplattformen: Homejoy .....	186
Desintermediation verhindern: Upwork .....	190
Spotify: Durchblick im Musik-Dschungel .....	195
Ersetzt durch Apple: Clue .....	200
Fairnessprinzipien im Windows Store .....	201
Plattform- und Anwendungsgeschäft trennen: Apple Claris .....	203
Wenn die Einführung einer neuen Plattformgeneration fehlschlägt: Windows Vista .....	207
Die Bürde freiwilliger Evolution: Fragmentierung der Google-Android-Plattform .....	209

---

# Leserhinweise

Dieses Buch enthält unterschiedliche Elemente, die bei der Auseinandersetzung mit dem Thema unterstützen sollen.

**Übersichtskasten:** Die Übersichtskästen stimmen inhaltlich auf die nachfolgenden Themen ein und verweisen auf die einzelnen Konzepte sowie Maßnahmen.

**Zusammenfassungen:** Die wesentlichen Erkenntnisse der Teile des Buches werden am Ende jeweils in einem Kasten zusammengefasst.

**Abbildungen:** Mehrere Abbildungen veranschaulichen die Inhalte. Zudem bieten sie tiefgreifende Statistiken oder Daten zu den Fallstudien.

**Praxisbeispiele:** Fallbeispiele von Unternehmen sollen die Anwendung unterstützen, inspirierend sein und weiterführende Informationen bieten.

**Sachwortregister:** Das Sachwortregister am Ende des Buches soll das schnelle Auffinden von Begriffen und Sachverhalten ermöglichen.

**Literaturverzeichnis:** Das Literaturverzeichnis enthält Verweise auf alle Literatur- und Internetquellen.

**Übersichtstabellen:** Einzelne Tabellen fassen die wesentlichen Inhalte zusammen und bieten stichpunktartige Bewertungen.

Zwecks Lesbarkeit wird in diesem Buch in Personenbezeichnungen meist auf die explizite Nennung der weiblichen Form verzichtet. Trotz dieser Vereinfachung sind ausdrücklich alle Geschlechter angesprochen. Ebenfalls wurde eine Vielzahl der geschlechterspezifischen Bezeichnungen durch neutrale Termini ersetzt.



---

## Danksagung

Dieses Buchprojekt wäre ohne die Hilfe einer Reihe von Personen nicht möglich gewesen. Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Armin Heinzl sowie Herrn Prof. Dr. Sunil Mit-has. Auch möchte ich mich bei allen Koautoren und Studienpartnern bedanken. Unsere gemeinsame Arbeit hat zu einer Vielzahl an Erkenntnissen über die Plattformökonomie geführt.

Ebenfalls gilt mein Dank den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Professur für In-novation und Digitalisierung der Technischen Universität München sowie ehemaligen Kollegen an der Universität Mannheim. Maßgeblich beeinflussend waren zahlreiche Kom-mentare, Hinweise und Gespräche auf wissenschaftlichen Tagungen, in Seminaren und in Begutachtungsverfahren.

Ich möchte mich herzlich für die Unterstützung bei der Erstellung von Abbildungen und der Recherche einzelner Fallstudien bei Frau Chiara Marske bedanken. Ausdrücklich be-danke ich mich auch bei Herrn Dr. Frank Baumgärtner und Frau Claudia Dreiseitel für die Betreuung und Begleitung durch den Schäffer-Poeschel Verlag.

Jens Förderer

Mannheim, August 2021



---

# 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 bei 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

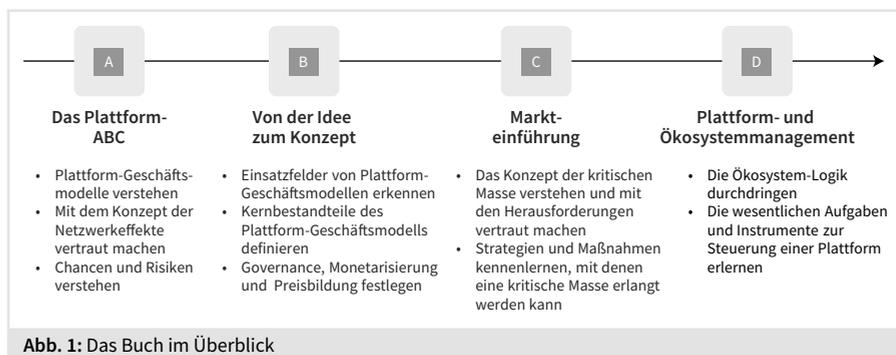
und Umsetzung. Gründende, Personen mit Leitungsfunktion im Konzern oder Geschäftsführende finden in diesem Buch eine Übersicht aller wesentlichen Herausforderungen und Entscheidungen im Rahmen der Markteinführung und dem Management von Plattformen. Dieses Buch soll Sie darin unterstützen, ein eigenes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