

Wissing, Christian

**Article**

## Plattformmarketing: Bedeutung, Ansatz, Handlungsfelder

PraxisWISSEN Marketing

**Provided in Cooperation with:**

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

*Suggested Citation:* Wissing, Christian (2018) : Plattformmarketing: Bedeutung, Ansatz, Handlungsfelder, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 3, Iss. 01/2018, pp. 19-31, <https://doi.org/10.15459/95451.17>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261128>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

eingereicht am: 14.11.2017  
überarbeitete Version: 23.02.2018

## Plattformmarketing – Bedeutung, Ansatz, Handlungsfelder

**Christian Wissing**

Der Erfolg von digitalen Plattformen wie z.B. Uber oder Airbnb beeindruckt. Ihre vergleichsweise neuen Wertschöpfungsprinzipien stellen die traditionellen Marketingkonzepte der hiesigen Massenmärkte in Frage. Ein modernes Marketingverständnis berücksichtigt dies. Jenes soll durch den vorliegenden Artikel ergänzt werden. Ein Marketingkonzept wird vorgestellt, das den Arbeitstitel Plattformmarketing trägt. Es rückt die Arbeitsweise von Plattformen in den Vordergrund der Marketingaktivitäten der involvierten Akteure, um deren Markterfolge zu verbessern.

The success of digital platforms like Uber or Airbnb is impressive. Their comparatively new value-adding-principals question the traditional marketing concepts of local mass markets. A modern marketing mindset should consider that. The present article wants to supplement this mindset by introducing the marketing concept “plattformmarketing”. The concept puts the value-adding-principals in the center of the marketing activities of the actors concerned, to improve their market performance.

**Prof. Dr. Christian Wissing** ist Professor für Marketing an der BSP – Business School Berlin. In Lehre und Forschung fokussiert er auf interdisziplinäre Aufgaben des Servicemarketing und des digitalen Marketing. Nach Studien der BWL sowie Managementpositionen in der Wirtschaft promovierte Wissing zu medienökonomischen Fragen an der UdK Berlin. Parallel war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am IEB Berlin. Danach war er Consultant bei der Cisar und zugleich Gastprofessor an der HWR Berlin. [christian.wissing@businessschool-berlin.de](mailto:christian.wissing@businessschool-berlin.de)

## 1. Einleitung

**„Platforms have progressed from being a novel and interesting business model to a disruptive force in every industry sector“ (MIT Digital 2017).**

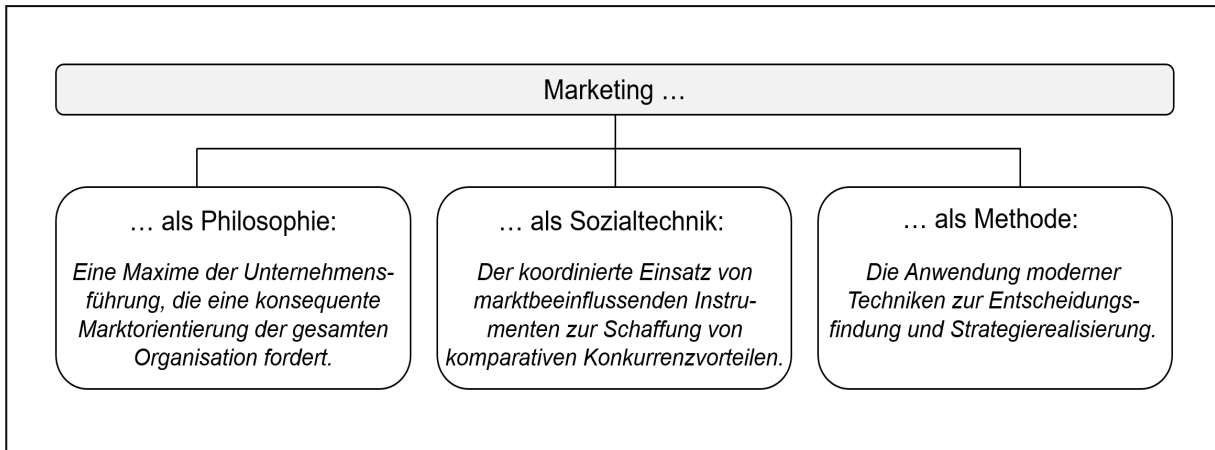
Das Wachstum von digitalen Plattformen ist signifikant. Airbnb, Netflix oder Uber verändern den Wettbewerb in Massenmärkten radikal (Evans/Gawer 2016). Ihre relativ neuen Wertschöpfungsprinzipien stellen das klassische Anbietermarketing mit seiner Pipeline-Struktur (Erfindung, Herstellung, Vertrieb) zunehmend in Frage (Van Alstyne/Parker/Choudary 2016).

Die wachsende Bedeutung von digitalen Plattformen kann in erster Linie durch die Chancen erklärt werden, die sie Anbietern liefern; so etwa die Erschließung neuer Märkte oder der Aufbau neuer Vertriebswege (Weiguny 2016). Demgegenüber stehen deutliche Risiken. So erhöht die Zusammenarbeit mit Plattformen die Arbeitsteilung im Wertschöpfungssystem. Daraus können Gewinnverteilungskämpfe zwischen der Plattform und dem Anbieter entstehen. Aus struktureller Sicht handelt es sich dabei um Machtkonflikte, wie sie jenen in klassischen Hersteller-Handels-Beziehungen ähneln. Mit Chancen und Risiken dieser Art hat ein zeitgemäßes Marketing umzugehen. Spezifische Konzepte erscheinen notwendig, um der Bedeutung von Plattformen gerecht zu werden. An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. Auf der Basis von explorativen Studien-, Interview- und Fallanalysen wird ein Marketingkonzept entworfen. Es wird als Plattformmarketing bezeichnet und ist auf die disruptiven Wertschöpfungsprinzipien von Plattformen ausgerichtet. Es soll Anbietern helfen, ziel- und situationsgerecht mit digitalen Plattformen umzugehen.

Der vorliegende Artikel ist in fünf Kapitel unterteilt. Im zweiten Kapitel wird die begriffliche Ausgangslage beschrieben. Danach folgt eine Charakterisierung von digitalen Plattformen im Kapitel 3. Darauf basierend wird im vierten Kapitel die Bedeutung des Plattformmarketings herausgearbeitet. Ebenso wird der Begriff konzeptionell eingegrenzt. Zudem werden ausgewählte, strategische Handlungsfelder skizziert. Der Beitrag schließt mit einem Kurzfazit der zentralen Erkenntnisse.

## 2. Marketing und Digitalisierung

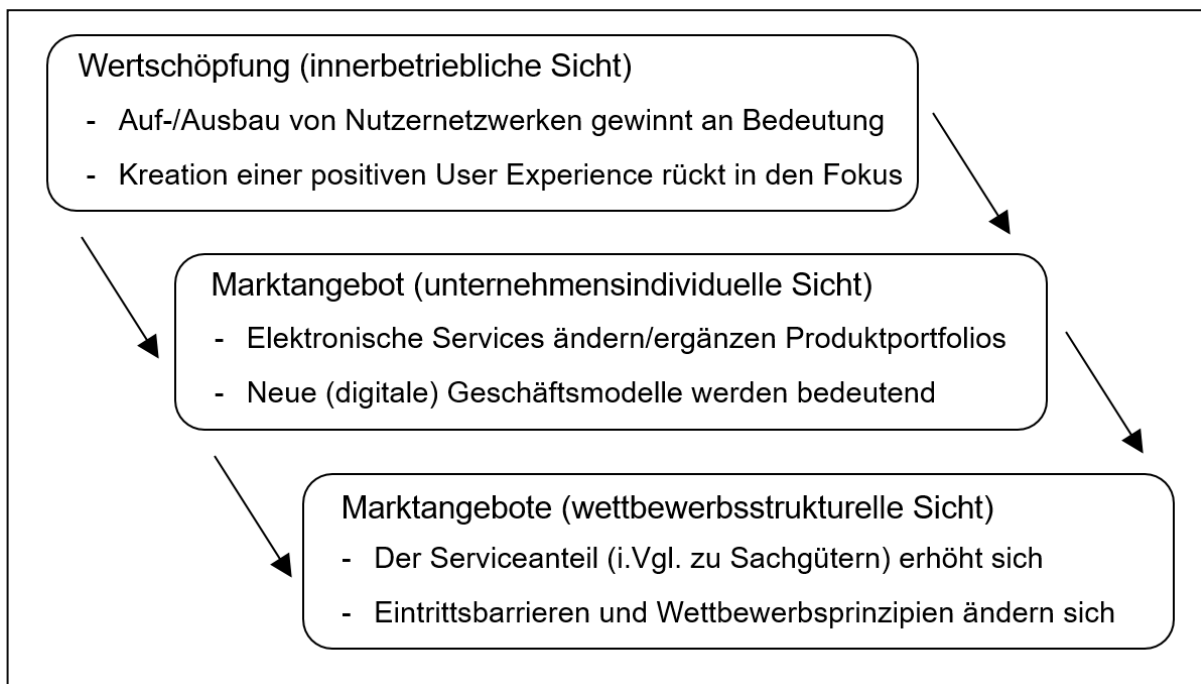
Der vorliegende Artikel folgt der Marketing-Definition von Nieschlag et al. (2002). Sie besagt, dass die Marketingorientierung aller betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche auch auf die innerbetriebliche Leistungserstellung zurückwirkt, welche ebenfalls am Markt ausgerichtet sein sollte. Folglich steht Marketing für die konsequente „... Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Bedarfsträger...“ (Nieschlag et al. 2002, S. 14f.). Darauf basierend wird Marketing wie folgt operationalisiert:



**Abb. 1** Operationalisierung des Marketingbegriffs

Ein modernes Marketing kennt zahlreiche Einflüsse mit unterschiedlichen Wirkstärken. Von besonderer Wirkstärke ist die Digitalisierung (Zukunftsinstitut 2017). Traditionelle Erklärungen deuten sie als Abfolge von Tätigkeiten, um analoge Daten elektronisch zu speichern. Neuere Definitionen interpretieren Digitalisierung als ein Organisationsprinzip, das die zunehmende Übernahme von menschlicher Arbeit durch Software und Roboter beschreibt. Zudem wird der Digitalisierungsbegriff in der jüngeren Vergangenheit dafür verwendet, um einen technologieinduzierten Wandel auf persönlicher, sozialer und betrieblicher Ebene zu beschreiben (Petry 2016, S. 22).

Die letztgenannte Definition ist für den vorliegenden Artikel rahmengebend. Von primärem Interesse sind dabei die betrieblichen Konsequenzen von technologiebedingten Veränderungsprozessen. Diese lassen sich wie folgt skizzieren bzw. priorisieren:

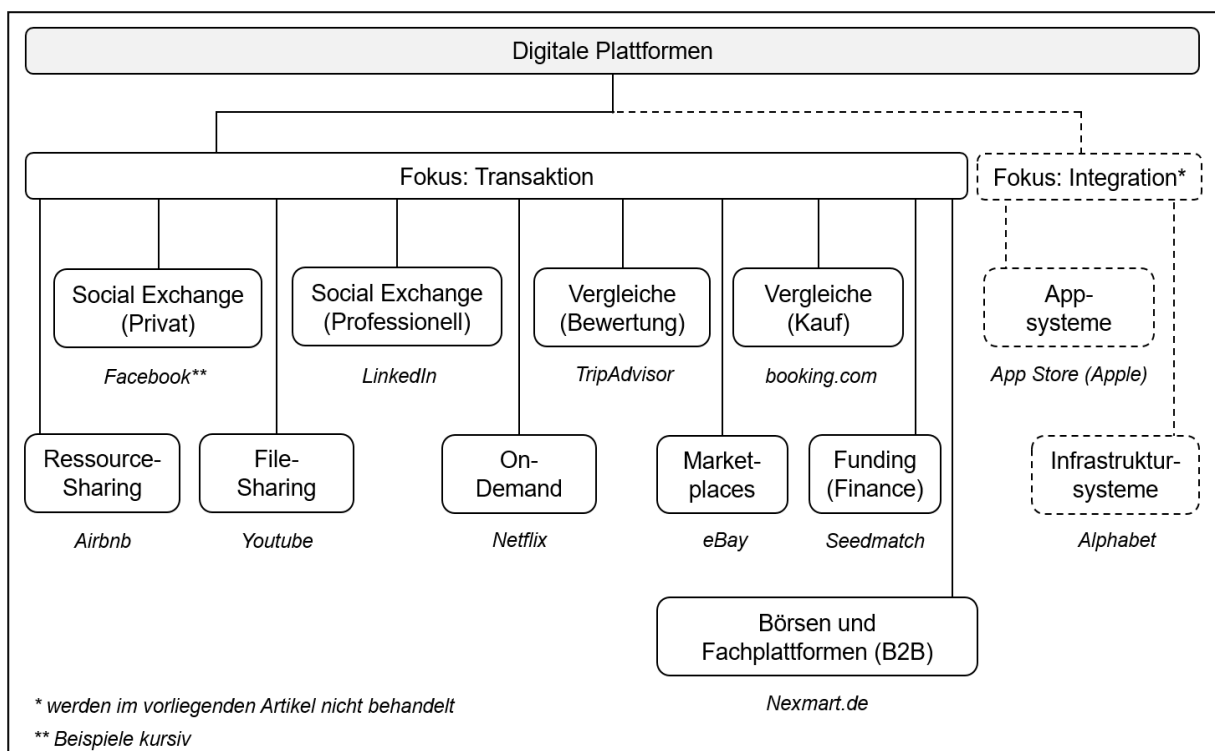


**Abb. 2** Ausgewählte Konsequenzen der Digitalisierung

## 3. Plattformökonomie

### 3.1 Plattfortmtypen

Digitale Geschäftsmodelle können in Plattform-, Innovations- oder Skalenmodelle unterteilt werden (Schmidt 2016). Die plattformorientierten Geschäftsmodelle zeigen aktuell die höchste ökonomische und gesellschaftliche Relevanz. Der vorliegende Artikel rückt sie daher in den Mittelpunkt der Betrachtung und typologisiert sie wie folgt.



**Abb. 3** Typologisierung digitaler Plattformen  
(in Anlehnung an Evans/Gawer 2016, Schmidt 2016)

Bei den in Abb. 3 dargestellten Plattfortmtypen handelt es sich um internet-basierte Geschäftsmodelle. Sie ermöglichen Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Nutzergruppen mit dem Ziel, diesen Gruppen ökonomische Vorteile zu schaffen. Das Grundprinzip ist: Jede Gruppe soll von der Größe der anderen profitieren, um dadurch Interaktionen mit höherer Effizienz vollziehen zu können (von Engelhardt et al. 2017, S. 11).

Demnach ist es die Hauptaufgabe der Plattform, ein Nutzernetzwerk zu kuratieren, in dem Interaktionen zwischen sehr vielen Akteuren standardisiert abgewickelt werden können. Es sollen Transaktionskostenvorteile im Vergleich zu klassischen, dyadischen Geschäftsbeziehungen entstehen. Zudem verfolgen Plattformen i.d.R. eine

serviceorientierte Wertschöpfung, die in digitale Ökosysteme eingebettet ist. Das sind “distributed, adaptive, open socio-technical systems with properties of self-organisation, scalability and sustainability inspired from natural eco-systems” (Briscoe 2009, S. 185f.). Folglich können Plattformen auch als technische Systeme mit positiver Rückkopplung beschrieben werden, deren Wachstum auf marginalen Grenzkosten beruht (Choudary 2015). Ferner verfolgen Plattformen häufig mehrere Erlösmodelle simultan. Die Grundlage dafür bildet i.d.R. ein intensives Data Mining.

## 3.2 Plattformwertschöpfung

Gemäß der Abb. 3 können Plattformen auf Transaktionen oder auf die Integration von Drittparteien in die Wertschöpfung fokussieren. Transaktionsorientierte Plattformen sind häufiger zu beobachten. Sie stehen daher im Mittelpunkt des vorliegenden Artikels. Ihre Wertschöpfung konzentriert sich auf intermediäre Vermittlungsaufgaben in bilateralen Märkten. Nutzwerte werden generiert, indem die transaktionskostensenkenden Möglichkeiten digitaler Technologien so genutzt werden, dass Angebot und Nachfrage in größerem Maße, einfacher und schneller zusammengebracht werden (von Engelhardt et al. 2017, S. 11ff.).

Aus strategischer Sicht basiert die Wertschöpfung von Transaktionsplattformen auf direkten Netzwerkeffekten. Die Angebots- und die Nachfrageseite soll von der Größe der jeweils anderen Seite profitieren. So benötigt z.B. die Airbnb-Plattform zur Vermittlung von Übernachtungen eine angemessene Anzahl von Unterkunftsanbietern und zugleich Unterkunftsnachfragern. Werden ausreichend Zimmer angeboten, ist Airbnb für Unterkunftssuchende interessant. Sind ausreichend Unterkunftssuchende auf der Plattform vertreten, ist sie für potentielle Zimmeranbieter relevant.

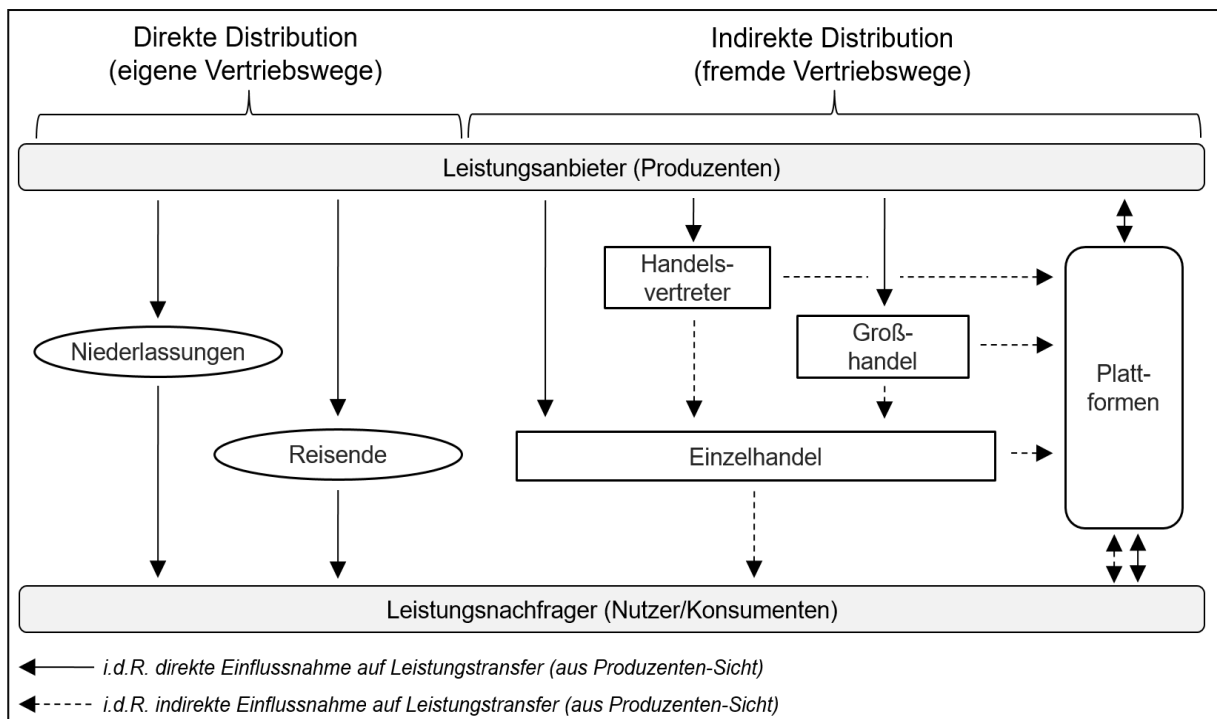
Daraus resultiert ein Henne-Ei-Problem als zentrales Wertschöpfungsrisiko von Transaktionsplattformen: Eine Plattform ohne Anbieter lockt keine Nachfrager, eine Plattform ohne Nachfrager keine Anbieter (Walter 2016). Folglich muss möglichst schnell eine kritische Masse an Akteuren beider Seiten gewonnen und stabilisiert werden, um positive, selbstverstärkende Effekte auszulösen. Diese Maxime erklärt das Verhalten von Plattformen im Allgemeinen und die Dominanz erfolgreicher Plattformen im Besonderen.

Aus operativer Sicht lässt sich die Wertschöpfung von Transaktionsplattformen durch mehrere Charakteristika erklären. Sie variieren nach Plattform und Branche. Typische Ansätze sind effiziente Suchalgorithmen und hoch standardisierte Leistungserbringungen. Zudem streben Plattformen i.d.R. möglichst hohe Nutzwerte an – typischerweise durch Verwendung neuerer Managementkonzepte wie z.B. Customer Journeys oder Micro Moments. Hinzu kommt die Installation von Reputationsmechanismen zum Vertrauensaufbau. Bewertungen, Schutzmaßnahmen und unterschiedliche Kuratertechniken sollen dazu beitragen, die Anonymitätsrisiken der Marktparteien zu reduzieren (Van Alstyne et al. 2016). Ferner zeigt die betriebliche Praxis häufig, dass preissensitive Nutzergruppen kurzfristig von der anderen Seite subventioniert werden, um das Transaktionsvolumen zu maximieren. Die Transparenz und die wahrgenommene Unabhängigkeit einer Plattform sind weitere wichtige Komponenten der operativen Wertschöpfung.

## 4. Plattformmarketing

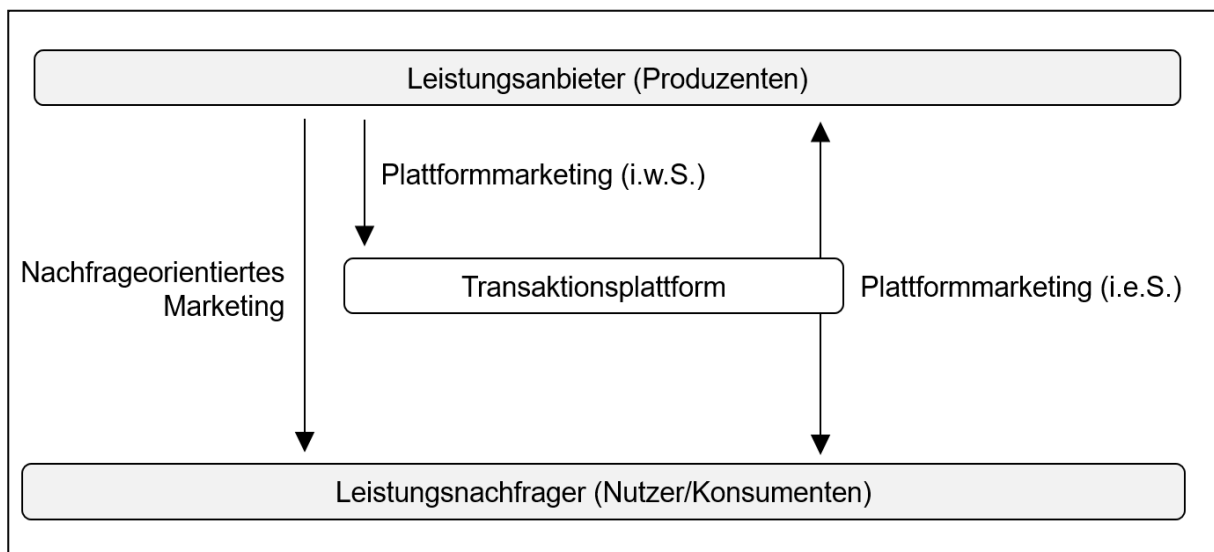
### 4.1 Bedeutung und Begriff

Mit ihrer Wertschöpfung, die auf die Schaffung bzw. Vermittlung von Nachfrage und Angebot fokussiert, ähneln Transaktionsplattformen in ihrer aktuellen Form noch traditionellen Handelsformaten wie z.B. dem stationären Einzelhandel. Dieser intermediäre Charakter erscheint daher vorläufig sinngebend und zugleich maßgeblich für die folgende Einordnung von Plattformen in das Marketingsystem eines Leistungsanbieters.



**Abb. 4** Plattformen im Marketingsystem  
(in Anlehnung an Lippold 2017, S. 241f.)

Ausgehend von der Abb. 4 wird Plattformmarketing wie folgt zur Diskussion gestellt:



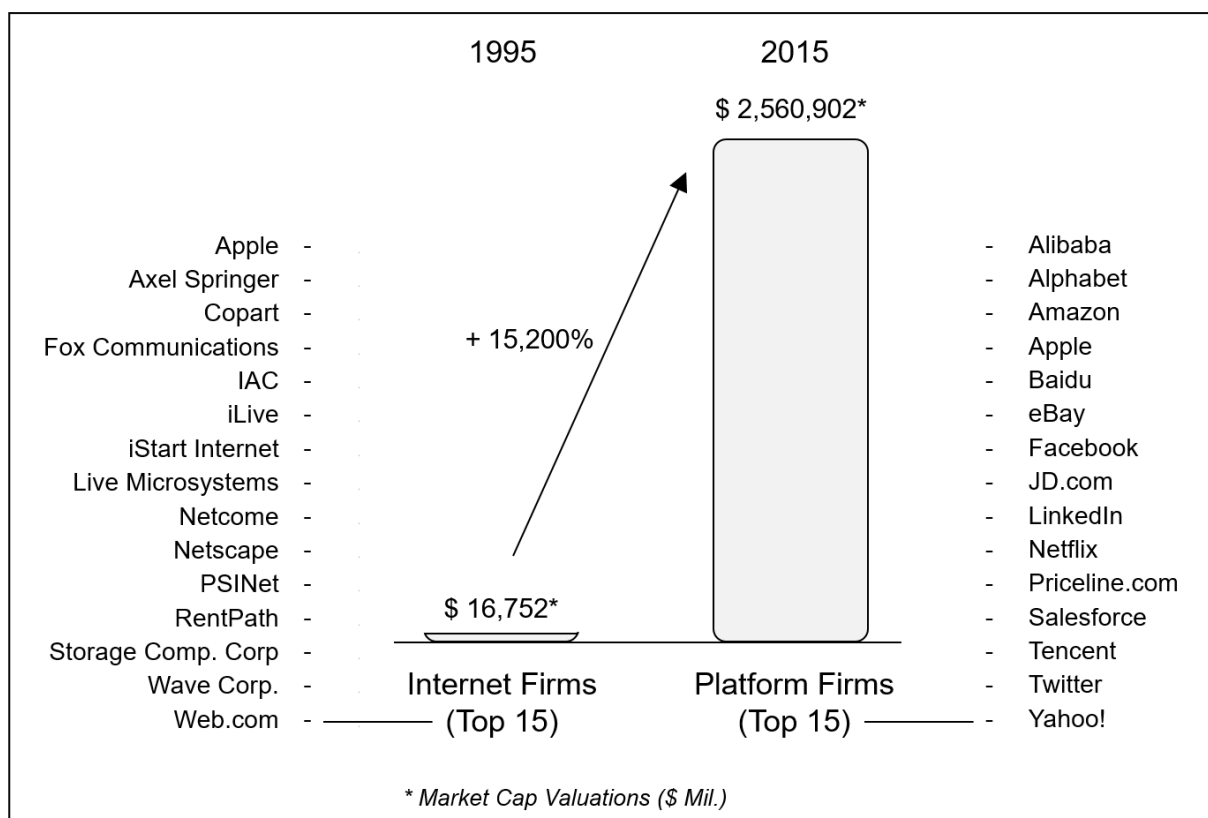
**Abb. 5** Ausprägungen eines Plattformmarketing  
(in Anlehnung an Czech-Winkelmann 2002)

Plattformmarketing i.e.S. wird als das Marketing von Plattformbetreibern wie z.B. Uber interpretiert. Plattformmarketing i.w.S. wird als ein Konzept von Leistungsanbietern vorgestellt. Es soll primär jene Anbieter unterstützen, die der klassischen Pipeline-Struktur (Erfindung, Herstellung, Vertrieb) folgen. Das Ziel ist, adäquat mit Plattformen im eigenen Marketingsystem umzugehen. Aufgrund der thematischen Ausrichtung des vorliegenden Bandes, der den Wandel eines konventionellen Marketings betont, steht Plattformmarketing i.w.S. im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

Mit dem Vorschlag eines Plattformmarketings i.w.S. wird den Kerngedanken der absatzmittlergerichteten Strategien nach Meffert et al. (2014, S. 302f.) gefolgt. Argumentative Analogien zum vertikalen Marketing (ebd. 2014, S. 305ff.) und Trade Marketing (Czech-Winkelmann 2002, S. 95ff.) sind beabsichtigt. Damit soll dem intermediären Charakter von Plattformen entsprochen werden. Ferner soll durch die Weiterentwicklung von etablierten Konzepten die Akzeptanz in der Praxis gefördert werden. Daneben wird sich eine intensivere Diskussion des Plattformmarketings in der Forschung erhofft. Eine Diskussion, die angesichts der zunehmenden Bedeutung von Plattformen angebracht erscheint.

So zeigt die finanzmarktliche Bewertung der größten Plattformen eine Marktkapitalisierung von ca. 2,5 Trillionen US-\$ im Jahr 2015. Dies entspricht im Vergleich zu ähnlich erfolgreichen, internet-basierten Geschäftsmodellen des Jahres 1995 einem Kapitalisierungszuwachs von 15 000 Prozent, der in der Abb. 6 visualisiert ist:





**Abb. 6** Bewertung digitaler Plattformen (Top 15 Unternehmen)  
(in Anlehnung an Accenture 2016, S. 38)

Zudem mehren sich jene Märkte, die maßgeblich von Plattformen beeinflusst werden; so z.B. der Finanzsektor. Dort dominieren mittlerweile Vergleichsportale im Stile von check24 die Distribution im Privatkundengeschäft (Sopra Steria Consulting 2015). Ähnliche Verhältnisse herrschen im Tourismus. So wurden 2015 bereits 22 Prozent aller Hotelbuchungen über Plattformen vollzogen (Henning 2016) – von weiteren Zuwächsen ist auszugehen.

Hinzu kommt die gesellschaftliche Relevanz, die sich z.B. in der verstärkten politischen Diskussion um die Regulierung von Plattformen zeigt (BMW 2017). Zudem etablieren sich Plattformen als fester Bestandteil von Kaufentscheidungsprozessen in Massenmärkten. So glauben gemäß Forsa 48 Prozent der Deutschen, dass sie auf einer Vergleichsplattform das beste und billigste Produkt zuerst finden (VZBV 2017 zitiert nach Klemm 2017).

## 4.2 Ausgewählte Strategien

Eine praxisnahe Kategorisierung differenziert strategische und operative Handlungsfelder des Plattformmarketing i.w.S. Erstgenannte stehen im Fokus des vorliegenden Artikels aufgrund ihrer höheren Irreversibilität.

Aus strategischer Sicht können Anbietern und Plattformen ähnliche systemimmanente Zielkonflikte unterstellt werden, wie sie Meffert et al. (2014, S. 303f.) für Hersteller-

Handels-Dyaden skizzieren. Hierfür maßgeblich ist die Prämisse, dass auch das Verhältnis von Plattformen und Anbietern von einem Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz geprägt ist, wie es u.a. von Busch et al. (2001, S. 295f.) beschrieben wird. Wie intensiv diese Konflikte sind, ist noch kaum empirisch fundiert. Die Wertschöpfungsprinzipien von Plattformen lassen auf geringere Konflikte als in klassischen Hersteller-Handels-Beziehungen schließen. Indes belegen zahlreiche Praxisbeispiele, dass ausgeprägte Machtverteilungsinteressen auftreten können (Becker-Wahl 2015).

Folglich stellt ein strategisches Plattformmarketing i.w.S. das Konzept der Macht in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Macht steht dabei für die Fähigkeit einer Partei (Anbieter oder Plattform), das Handeln der anderen Partei bei ihrer Strategieumsetzung zu kontrollieren (Franke 1997, S. 51). Darauf basierend sind zahlreiche Strategien eines Plattformmarketings i.w.S. denkbar. So z.B. die Strategien der Abb. 7, die Franke für Hersteller-Handels-Beziehungen diskutiert und aus den Arbeiten Mefferts, Dillers und Ahlerts ableitet.

	<b>Geringeres Autonomiestreben des Herstellers</b>	<b>Höheres Autonomiestreben des Herstellers</b>
<b>Passives Beziehungs- verhalten des Herstellers</b>	<p><i>Anpassung</i> Hersteller</p> <p>Handel → Hersteller →</p>	<p><i>Umgehung</i> Hersteller</p> <p>Handel → Hersteller ↓ →</p>
<b>Aktives Beziehungs- verhalten des Herstellers</b>	<p><i>Kooperation</i> Hersteller</p> <p>Handel → Hersteller ↓ →</p>	<p><i>Konflikt</i> Hersteller</p> <p>Handel → Hersteller ↓ →</p>

**Abb. 7** Strategien für Hersteller-Handels-Beziehungen  
(Franke 1997, S. 62)

Der Transfer der vier Strategien auf die Beziehung von Anbietern und Plattformen erscheint aus mehreren Gründen sinnvoll. So werden das Autonomiestreben und das Beziehungsverhalten als solide Parameter für eine praxisnahe Beziehungsgestaltung erachtet. Zudem sind die Strategien universell genug, um der großen Vielfalt von Plattformen zu entsprechen. Daneben erscheinen die Strategieaussagen charakteristisch für die betriebliche Praxis, was mit den folgenden Beispielen fundiert werden soll:

Mit Anpassungsstrategien richten Anbieter ihr Marketing stringent an der Wertschöpfung von Plattformen aus. Dies ist häufig mit der Überzeugung verbunden, keine gleichwertigen Nutzernetzwerke aufbauen und kuratieren zu können. Langfristig zeigen Anpassungsstrategien i.d.R. hohe Toleranzen von Anbietern, wenn es um die Gewinnverteilung geht. So wird in der Hotellerie von Provisionssätzen bis zu 30 Prozent zu Gunsten der Plattformen berichtet (Terpitz 2017). Mittelfristig kann sich die Anpassung in unterschiedlichsten Bereichen zeigen. Ein typischer Ansatz bezieht sich auf die technologische Infrastruktur einer Plattform. So wird z.B. jedes fünfte Produkt auf dem Amazon Marketplace mit negativem Deckungsbeitrag verkauft. Gerade kleine Anbieter möchten durch geringe Verkaufspreise in den Amazon-Suchalgorithmen möglichst schnell aufsteigen, da diese die Kaufentscheidung der Amazon-Nutzer maßgeblich beeinflussen (t3n 2017).

Durch Umgehungsstrategien versuchen Anbieter, Plattformen vom eigenen Wertschöpfungssystem auszuschließen. Auf das akquisitorische Potenzial von Plattformen wird verzichtet. So gesehen bei der HUK Coburg. Die Versicherungsgruppe hat sich entschieden, „ab dem Oktober [2017] ´auf die relativ teuren Vergleichsportale zu verzichten´ und sich dort nicht mehr listen zu lassen“ (Handelsblatt 2017a). Dies geht in der Praxis häufig mit höheren Investitionen in die eigene Akquise einher.

Konfliktstrategien zeigen sich in unterschiedlichen Formen. Typisch ist z.B. der Versuch von Anbietern, Markteintrittsbarrieren aufzubauen, um Plattformen von Wertschöpfungssystemen auszuschließen. So versucht der Verband Taxi Deutschland seit 2015, Uber juristisch am Zugang zur gewerblichen Personenbeförderung zu hindern (Zeit 2017). Zudem zeigen sich Konfliktstrategien häufig in dem Anbieterstreben, eigene Plattformen aufzubauen – zumeist verbunden mit der Überzeugung, gleichwertige Nutzernetzwerke schaffen und kuratieren zu können. Hierzu sei ein Beispiel aus der Unterhaltungsindustrie angeführt: Disney, jahrelang Partner von Netflix, arbeitet am Aufbau einer konkurrierenden Plattform zur verbesserten Positionierung der eigenen Produkte (Tietze 2017).

Kooperationsstrategien stehen für ein abgestimmtes Verhalten zur beidseitigen Vorteilsnahme in der Wertschöpfung. Dies ist zumeist mit der Überzeugung von Anbietern und Plattformen verbunden, dass sich eine Kooperation positiv auf die Quantität und Qualität der eigenen Zielgruppen bzw. Netzwerke auswirkt. Dies lässt sich z.B. beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk erkennen. Dessen lineares TV-Angebot steht in zunehmender Konkurrenz zu Video-On-Demand-Plattformen wie etwa Netflix. Aktuell resultiert daraus ein tendenziell kooperatives Verhalten. Die ARD verkauft ausgewählte Inhalte an Netflix für den nationalen Markt (Handelsblatt 2017b). Demgegenüber erwirbt Netflix internationale Ausstrahlungsrechte für ARD-Produktionen (DWDL 2017).

## 5. Fazit

Digitale Plattformen entwickeln sich vom Nischen- zu Massenphänomen. Sie liefern gerade jenen Anbietern, die einer klassischen Pipeline-Struktur (Erfindung, Herstellung, Vertrieb) folgen, zahlreiche Chancen und Risiken. Dies macht spezifische Marketing-Konzepte notwendig. An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. Auf

der Basis einer explorativen Untersuchung wird das Plattformmarketing-Konzept vorgestellt.

Plattformmarketing i.e.S. steht für das Marketing von Plattformbetreibern. Plattformmarketing i.w.S. steht im Mittelpunkt des vorliegenden Artikels. Es soll Anbietern helfen, adäquat mit den Wertschöpfungsprinzipien von Plattformen im eigenen Marketingssystem umzugehen. Es wird die Differenzierung eines strategischen und operativen Plattformmarketings i.w.S. vorgeschlagen. Aus strategischer Sicht liefert der Machtbegriff eine praktikable Basis zur Strategieformulierung. Darauf basierend erscheinen die Strategien „Anpassung“, „Kooperation“, „Konflikt“ und „Umgehung“ als sinnvolle Ausgangspunkte für eine tiefere Diskussion von Anbieter-Plattform-Beziehungen.

Jene Beziehungen sind vielschichtig – nicht zuletzt aufgrund der Heterogenität und der Dynamik mit der sich Plattformen zeigen bzw. wandeln. Die Forschung dazu steht noch am Anfang. Sie kann allerdings auf den Befunden zu Hersteller-Handels-Beziehungen aufbauen. Denn traditionelle Handelsfirmen und Plattformen ähneln sich vorläufig noch in ihrem intermediären Charakter, wenngleich sich ihre Wertschöpfungsprinzipien bereits heute unterscheiden. Die Diskrepanz zwischen der hohen praktischen Bedeutung von Plattformen und ihrer geringen analytischen Durchdringung erstaunt. Folglich lassen sich zahlreiche Forschungsinteressen skizzieren. So sind z.B. die konzeptionellen Unterschiede von konventionellen Trade-Marketing-Konzepten und einem Plattformmarketing i.w.S. zu detaillieren. Ebenso sind die Intensität und der Ablauf von Machtverteilungskämpfen zwischen Plattformen und Anbietern zu fundieren. Zudem ist die Auswirkung neuerer Technologien, wie z.B. AI-Anwendungen, auf die Beziehungsgestaltung interessant. Gerade deshalb, weil sich Plattformen anschicken zentrale Größen im Marketing von Massenmärkten zu werden.

## Literatur

Accenture (2016): Technology Vision 2016., [https://www.accenture.com/t20160804T100550Z\\_\\_w\\_/usen/\\_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20160804T100550Z__w_/usen/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf#zoom=50), Zugriff: 25.10.2017.

Becker-Wahl, T. (2015): Vergleichsportale Wie gut sind Check24, Verivox und Co. wirklich?, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/vergleichsportale-check24-co-wird-unlauterer-wettbewerb-vorgeworfen-a-1054844.html>, Zugriff: 28.10.2017.

BMW (2017): Weißbuch Digitale Plattformen – Digitale Ordnungspolitik für Innovation, Wettbewerb und Teilhabe, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin.

Briscoe, G. (2009): Digital Ecosystems, PhD-Thesis, <https://spiral.imperial.ac.uk/bitstream/10044/1/6158/1/Briscoe-G-2009-PhD-Thesis.pdf>, Zugriff: 01.09.2017.

Busch, R./Dögl, R./Unger, F. (2001): Integriertes Marketing – Strategie, Organisation, Instrumente, 3., vollständig überarbeitete Aufl., Wiesbaden.

Choudary, S.P. (2015): Platform Scale. How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment, Boston.

Czech-Winkelmann, S. (2002): Handbuch Trade-Marketing, Konzepte – Instrumente – Organisationsgestaltung und Management, Berlin.

DWDL (2017): Netflix holt Sky/ARD-Serie „Babylon Berlin“ in die USA, [https://www.dwdl.de/nachrichten/61469/netflix\\_holt\\_skyardserie\\_babylon\\_berlin\\_in\\_die\\_usa/](https://www.dwdl.de/nachrichten/61469/netflix_holt_skyardserie_babylon_berlin_in_die_usa/), Zugriff: 23.9.2017.

Evans, P./Gawer, A. (2016): The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey, [http://thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey\\_01\\_12.pdf](http://thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf), Zugriff: 11.10.2017.

Franke, N. (1997): Das Herstellerimage im Handel – Eine empirische Untersuchung zum vertikalen Marketing, in: Schweitzer, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse – Band 109, Berlin.

Handelsblatt (2017a): Versicherer steigen aus Vergleichsportalen aus, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/huk-coburg-versicherer-steigen-aus-vergleichsportalen-aus/20380080.html>, Zugriff: 30.10.2017.

Handelsblatt (2017b): Netflix hinkt bei Filmvielfalt hinterher; Netflix-Chef Hastings kauft auch bei ARD und ZDF, [www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/programm-des-video-dienstes-netflix-chef-hastings-kauft-auch-bei-ard-und-zdf/10708456-2.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/programm-des-video-dienstes-netflix-chef-hastings-kauft-auch-bei-ard-und-zdf/10708456-2.html), Zugriff: 30.10.2017.

Hennig, C. (2016): Booking beherrscht Onlinebuchungen: Macht der OTA nimmt zu, <https://hottelling.net/2016/07/18/booking-beherrscht-onlinebuchungen-60-prozent-marktanteil-dachverband-hotrec-macht-der-ota-nimmt-zu/>, Zugriff: 27.10.2017.

Klemm, T. (2017): Vergleichsportal in der Kritik: Die Check24-Masche, <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/versichern-und-schuetzen/check24-und-verivox-in-der-kritik-15097515.html>, Zugriff: 25.10.2017.

Lippold, D. (2017): Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung – Management im digitalen Wandel, Berlin, Boston.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2014): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Wiesbaden.

MIT Digital (2017): 2017 Platform Strategy Summit – MIT initiative on the digital economy, <http://ide.mit.edu/sites/default/files/2017-MIT-Platform-Summit-Report.pdf>, Zugriff: 25.10.2017.

Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19., überarbeitete und ergänzte Aufl., Berlin.

Petry, T. (2016): Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, Freiburg.

Schmidt, H. (2016): Plattformen als Gamechanger in der digitalen Ökonomie, <https://netzoekonom.de/vortraege/>, Zugriff: 11.12.16.

Shapiro, C./Varian, H. (1998): Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy, Brighton.

Sopra Steria Consulting (2015): Banken und Versicherer brauchen digitale Plattformen – und zwar schnell, <https://www.it-finanzmagazin.de/sopra-steria-consulting->

banken-brauchen-dringend-digitale-plattformen-und-zwar-schnell-19591/, Zugriff: 26.10.2017.

t3n (2017): Amazon Marketplace: Jedes fünfte Produkt wird mit Verlust verkauft – aus gutem Grund, [http://t3n.de/news/amazon-marketplace-verlust-kosten-marketing-846168/?utm\\_content=buffera572b&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](http://t3n.de/news/amazon-marketplace-verlust-kosten-marketing-846168/?utm_content=buffera572b&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer), Zugriff: 30.10.2017.

Terpitz, K. (2017): Suchmaschine startet Direktvertrieb: Trivago buhlt um Hotels, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/suchmaschine-startet-direktvertrieb-trivago-buhlt-um-hotels/20501950.html>, Zugriff: 07.11.17.

Tietze, N. (2017): Netflix nimmt den Kampf an, <https://www.boerse.de/geldanlage/Netflix-nimmt-den-Kampf-an-von-Nicolai-Tietze/7821968>, Zugriff: 07.11.2017.

Van Alstyne, M., Parker, G., Choudary, S. (2016): Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>, Zugriff: 25.10.2017.

Von Engelhardt, S., Wangler, L., Wischmann, S. (2017): Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen, [http://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/autonomik-studie-digitale-plattformen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](http://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/autonomik-studie-digitale-plattformen.pdf?__blob=publicationFile&v=6), Zugriff: 20.10.2017.

VZBV (2017): Meinungen zu Internet-Vergleichsportalen, [https://www.vzbv.de/sites/default/files/downloads/2017/05/26/17-02-20\\_tabellenband\\_umfrage\\_vergleichsportale.pdf](https://www.vzbv.de/sites/default/files/downloads/2017/05/26/17-02-20_tabellenband_umfrage_vergleichsportale.pdf), Zugriff: 25.10.2017

Walter, M. (2016): Startup Challenges - So knackt man das Henne-Ei-Problem bei Plattform-Businesses, <https://www.deutsche-startups.de/2016/04/12/plattform-business-henne-ei-problem/>, Zugriff: 25.10.2017.

Weiguny, B. (2016): Streaming Dienste: Wie wollen wir fernsehen?, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/macht-im-internet/streaming-dienste-sind-das-neue-fernsehen-14257556.html>, Zugriff: 24.10.2017.

Zeit (2017): Deutsche Uber-App kommt vor Europäischen Gerichtshof, <http://www.zeit.de/mobilitaet/2017-05/bundesgerichtshof-uber-europa-luxemburg>, Zugriff: 30.10.2017.

Zukunftsinstitut (2017): Zukunftsreport 2017, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/zukunftsreport-2017/>, Zugriff: 20.10.2017.

## Stichworte

Digitales Marketing, Digitale Transformation, Plattformmarketing, Plattformökonomie