

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2019: Doing Business with Platforms

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2019) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2019: Doing Business with Platforms, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 36, Iss. 2

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276027>

**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.*

# Marketing Review St. Gallen



2 | 2019 **SCHWERPUNKT** Unternehmensstrategie in der Plattformökonomie • Einfluss von Plattformen auf Hersteller und Handel • Consumer Engagement durch Plattform-Challenges • Bewertungsplattformen • Von digitalen zu hybriden Plattformen • Wettbewerbspolitische Regulierung **SPEKTRUM** Digitalisierung im Einkauf • Aufmerksamkeit und ihr ökonomischer Wert • Verlust-Potenziale mindern **KOMMENTAR** Liking und Wanting sind polarisierende Konzepte im Marketing

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



## Doing Business with Platforms



« **Mit handlungsauslösender Kommunikation** gelang unseren Kunden der Durchbruch. »

Für diese und weitere Kunden arbeiten wir:



RAIFFEISEN

■ GEBERIT

BioMed®

Deutsche Bank

TURCK  
duotec.



dieMobiliar

■ ■ T Deutsche Telekom

localsearch



DIE WELTWOCHEN

## Die Welt der handlungsauslösenden Kommunikation.

Wir **konzipieren, kreieren** und implementieren Werbemittel, damit die Kunden unserer Kunden **handeln** – sich informieren, den POS besuchen, das Produkt beaugapfeln oder probieren und schliesslich: **kaufen!**

Die Grundlage bildet dabei zumeist unsere **empirische Kaufprozess-Analyse**, die auf den neuesten **wissenschaftlichen Erkenntnissen** der Verhaltensanalyse basiert.

Denn: Marketingkommunikation muss sich lohnen.  
**Messbar. Nachvollziehbar. Erfolgreich.**

Gehen Sie auf [www.mrutschmann.com](http://www.mrutschmann.com)  
und erfahren Sie mehr Details!

# Doing Business with Platforms

In einem Gastbeitrag im Nachrichtendienst Techcrunch schrieb Tom Goodwin (Präsident of Strategy und Innovation bei Havas Media) im Frühjahr 2015 Folgendes: „Uber, the world’s largest taxi company, owns no vehicles. Facebook, the world’s most popular media owner, creates no content. Alibaba, the most valuable retailer, has no inventory. And Airbnb, the world’s largest accommodation provider, owns no real estate. Something interesting is happening.“

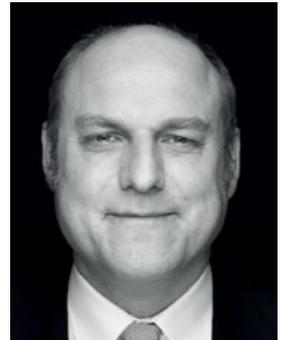
Spätestens mit diesem Zitat hat die sogenannte Plattformökonomie ihren festen Platz in der Diskussion um Geschäftsmodell-Innovationen, exponentielles Wachstum und (gerade in den letzten Monaten) Marktdominanz bzw. Monopolisierung gefunden. Unternehmen, denen es gelingt, relevante Marktasymmetrien durch eine digitale Austauschplattform auszugleichen und eine Vielzahl von Anbietern und Nachfragern miteinander zu verknüpfen, sind anscheinend in der Lage, Wachstumspotenziale zu erschliessen, von denen traditionelle Unternehmen (auch Pipelines genannt) mit linearen Wachstumsaussichten nur träumen können.

Damit sind Plattformen für viele Unternehmen zur entscheidenden Wachstumsoption aus der Sicht der marktorientierten Unternehmensführung geworden. Sie bieten als neuartiges Geschäftsmodell die Chance, neue Marktpotenziale mit einer Leistungsinnovation zu erschliessen und damit neue Ertragspotenziale zu erreichen. Vielfach jedoch wird dabei das eigene Unternehmenspotenzial bzw. die Relevanz der jeweiligen Marktposition zu sehr überschätzt. Zum einen, weil attraktive Felder, die sich für Plattformangebote eignen, bereits von bestehenden Playern besetzt sind. Zum anderen, weil sich die Unternehmen in ihren eigenen Fertigkeiten und Leistungspotenzialen massgeb-

lich überschätzen. Jedoch beweisen Unternehmen, wie das gerade viel diskutierte Beispiel „shopify.com“, dass es immer noch gelingen kann, relevante Ansatzpunkte zu finden und in ein Plattformgeschäft zu transferieren.

Aus der Sicht des Marketingmanagements ergeben sich aber gerade aus den aktuellen Entwicklungen zusätzliche Herausforderungen für die sogenannten „Go to market“-Strategien eines Unternehmens. Die teilweise übermächtige Dominanz bestimmter Plattformen, wie bspw. im Falle der „Gang of four“ – Google, Amazon, Facebook und Apple – führt zu Abhängigkeiten und Machtverschiebungen, wie wir sie im Marketing das letzte Mal zur Zeit der aufkommenden Handelskonzentration im Einzelhandel vorfanden. Eigene Marketingmassnahmen müssen nun über mächtige Marktmittler an die Kunden herangetragen werden. Dabei nimmt der Mittelsmann vielfach eine so dominante Stellung ein, dass es für Anbieter notwendig ist, sich für zwei Abnehmergruppen zu profilieren. Nicht mehr nur der Endkunde mit seinen Ansprüchen muss erfolgreich angesprochen und bedient werden, sondern auch der Intermediär wird mit seinem Einfluss auf die eigentliche Kundengruppe zum zentralen Player.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen stellen sich verschiedene Herausforderungen, die es wert sind, aus einer marktorientierten Perspektive untersucht zu werden. Einige Aspekte dieser Sichtweise greifen wir in der vorliegenden Ausgabe der Marketing Review St. Gallen auf. Unsere Autoren liefern Antworten auf verschiedene zentrale Fragen im Zusammenhang mit der Plattformökonomie. Sicherlich sind damit nicht alle Themen und Perspektiven abgedeckt, ein Anfang ist damit aber gemacht. Wir wünschen viel Spass und interessante Gedankenanstösse bei der Lektüre!



**Prof. Dr. Marcus Schögel**  
Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen  
[marcus.schoegel@unisg.ch](mailto:marcus.schoegel@unisg.ch)

*M. Schögel*

# 2 / 2019



## Schwerpunkt

### Interview

#### 06 „Every company needs to have a strategy for the platform economy“

Sangeet Paul Choudary describes his view on doing business with platforms and how companies should carefully pick their places in the world of platforms and digital ecosystems.

The interview is conducted by Martin Schumacher

#### 12 So transformiert Plattformökonomie den Handel

Welchen Einfluss hat die Plattformökonomie auf das Geschäftsmodell von Herstellern und Händlern? Michael Brindöpke, Gründer und Geschäftsführer der heyconnect AG, beschäftigt sich täglich mit dieser Frage.

Das Interview führt Martin Schumacher

### Doing Business with Platforms

#### 18 Private and Public Sector Platforms Characteristics and Differences

This paper conceptualizes public sector platforms, which aim to engage citizens for economic and societal challenges.

Lydia Ottlewski, Johanna F. Gollnhofer

#### 26 Geschäftsmodelle und Gestaltungsoptionen von Bewertungsplattformen

Dieser Beitrag ordnet Online-Bewertungsplattformen in den grundlegenden Kontext von Plattform-Geschäftsmodellen ein und gibt einen Überblick über spezifische Ausgestaltungen.

Tatjana König, Vivien Nimsgern,  
Bianca Schwiering

## Service

67 Call for Papers

83 Literatur zum Thema:  
Doing Business with Platforms

84, 86 Buchrezensionen

87 Vorschau & Impressum

## Spektrum | Marketingmanagement

38 **Hybrid Business Platforms – Marketplace of the Future**

The aim of this research report is to evaluate the potential of the new phenomenon of hybrid business platforms, that are characterized by featuring digital and analog ingredients at the same time.

**Maximilian Böger, Christoph H. Wecht, Céline Stalder**

46 **Wettbewerbspolitische Regulierung digitaler Plattformmärkte**

Ob digitale Plattformmärkte einer Regulierung bedürfen, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Diese beschreiben die Autoren aus volkswirtschaftlicher Perspektive.

**Steffen J. Roth, Rebekka Rehm**

**Kommentar**52 **Eine Debatte ist entbrannt:**

Soll der Kunde unser Produkt mögen, oder soll er es begehren? Liking oder Wanting?

Soll der Kunde das Produkt mögen oder begehren? Liking und Wanting sind Konzepte, welche nicht nur die Marketingwelt bewegen.

**Marc Rutschmann**

58 **Digitalisierung im Einkauf fordert Vertrieb heraus**

Eine Analyse der Entwicklungen im Einkauf zeigt Handlungsempfehlungen für den Vertrieb auf und fordert eine schnelle Reaktion.

**Marco Schmäh, Robert Freidinger, Alexander Klink, Jil Ehnis, Jessica Reibel, Christina Weidemann**

68 **Aufmerksamkeit im digitalen Zeitalter**

Besitzt die Aufmerksamkeit im digitalen Zeitalter einen ökonomischen Wert? Mittels einer empirischen Erhebung wird gezeigt, dass gerechtfertigt von einer Aufmerksamkeitsökonomie gesprochen werden kann.

**Lukas Mohr, Corinna Thiesen**

76 **Verlust-Potenziale mit Kunden bis zum Auftrag mindern**

Zwischen Erstkontakt und Kauf verlieren B-to-B-Unternehmen zunehmend Umsatzpotenziale – dieser Artikel zeigt, wie der Kunde erfolgreicher begleitet werden kann.

**Christian Belz, Holger Dannenberg, Maximilian Pahl**



**Sangeet Paul Choudary**  
Entrepreneur and expert in platform economy

# “Every company needs to have a strategy for the platform economy”

---

Sangeet Paul Choudary is an Indian entrepreneur, advisor and business co-author of the best-selling book Platform Revolution. For his contribution to the field of platform economics Choudary was named Young Global Leader by the World Economic Forum and in 2016 nominated in the Thikers50. At the INSEAD Business School he is an Entrepreneur in Residence.

**The interview is conducted by Martin Schumacher, M.Sc.,  
Research Assistant at the Institute of Marketing, University of St. Gallen**

## **Everyone is talking about digital platforms and everyone seems to plan on building one. What is your definition of a digital platform?**

A platform is an organising mechanism that organises a set or an ecosystem of participants to interact with each other. The participants of this ecosystem produce and consume value, exchange this value with each other, and the platform manages all of these activities. These interactions can be of a social or economic nature. You can think of Facebook as a platform organising social interactions and Amazon as a platform organising economic interactions. That’s primarily how I think of platforms.

## **And what are the key aspects of a digital platform?**

The first key aspect of a digital platform is that it provides an open-end, connected infrastructure. By virtue of the fact that we are talking about digital platforms and not just platforms in general, this connected infrastructure is hosted on the Internet.

The second key aspect is that it provides the standard and the rules of governance that determine how the participants should perform their functions and how they should act on the platform. It is not restrictive, but it can provide standards by using a mechanism for curation or quality control – so that they are able to manage the activities on the platform. It is largely these two specific qualities.

The third quality that we often see in successful platforms is that they tend to be neutral players so that there is no conflict of interest with other parties in the ecosystem. But there are many exceptions to this rule. While the first two are necessary and sufficient conditions, the third is just something that we see in most platforms, because it makes sense to be neutral, rather than to compete with your own ecosystem.

**Some people argue that a platform is nothing but a marketplace, just a digital one. When did this phenomenon of platforms first appear?**

I think there are two things that are particularly unique about digital platforms that were not there in the traditional platforms or marketplaces in the traditional sense. One is that these platforms learn; they have learning effects. The more activities happen, the more they are able to learn. The traditional way of marketplaces is just a physical concentration of buyers and sellers. But players like UBER and Airbnb learn from the activities of the buyers and sellers. The learning effect is one thing that was not there before.

The second key aspect is that the digital platform has a persistent value. In a marketplace, you set up a stall and afterwards you remove your stock. But if you look at digital platforms, the Internet hosts content. Because of that, the more people come, the more content will stay on over time and offer more availability of transactions. Which means the value is not just the number of people on the platform, but the content that accumulates over time. Think of YouTube: it's not just about how many videos get posted, but the fact that they stay there is creating interactions in perpetuity.

The third important distinction between digital and traditional platforms is that the non-digital/traditional platforms had a barrier to scale because at a certain point they would become congested. If you think about the medieval market square in European cities – that market square is a platform that brought buyers and sellers together. But beyond a certain number of buyers and sellers it would get congested. As for digital platforms, because they are able to learn from the needs of users, they are able to filter and serve specific contents based on what the users need, hence the congestion never happens.

**Talking about distinctions, how do digital ecosystems relate to platform business and which roles do platforms play here?**

An ecosystem is a set of interacting parties that perform value-exchanging interactions with each other. Now, you



„This is the fundamental shift in management, which the people running these platforms have to think about: how they attract, leverage and utilise external resources rather than internal ones.“

may organise an ecosystem using a platform, or you may organise an ecosystem using other mechanisms like contracts or standards. For example, with the CD standard every player (e.g. CD manufacturer, CD player manufacturer or record company) was using the same standard to coordinate their activities.

Where the platform is different is that unlike contracts or standards which only provide the information that determines how each player should coordinate with each other, a platform provides not only just the information, but also the tools and has a feedback tool that communicates back to the ecosystem how they should change their behaviour based on the data it's capturing. Because of these aspects, the fact that it provides the tools for the ecosystem to come on board and the fact that it is intelligent enough to understand what they are doing, it is a much more compelling way to organise the ecosystem.

The test of a true platform is not to just match different parties together and help them discover each other, but it helps the parties scale their activities over time. If I have a business and I move it to a platform, I should be able to create more revenue for myself over time. That is a test of a true platform.

**Thinking about management, you mentioned in your book Platform Revolution a shift from resource control to resource orchestration. Is there a paradigm shift taking place in management?**

There is definitely a paradigm shift that's taking place right now. I think the fundamental shift that's taking place is the idea of resources and the source of resources. Traditional resources involved capturing resources internally. For instance, if you're an oil company, you'd capture the oil field and drill out the oil. But if you are a data company, if data is the resource in today's world, you need to get that data from the ecosystem. If you're Airbnb, and you're in the accommodation industry, you need to get that accommodation from the ecosystem.

There are two changes here that we are talking about. First, the definition of resource itself is no longer just physical resources and services, but also data. Secondly, the source of the resources is not what you control internally, but what you are able to attract externally. You are able to attract them because you are able to orchestrate interactions around that resource. As Airbnb, I can attract a room onto my platform because I can then match it to the right consumers and hence create value for the room owner. This is the fundamental shift in management, which the people running these platforms have to think about: how they attract, leverage and utilise external resources rather than internal ones.

**Should every company become a platform?**

That's a great question. Not every company should become a platform, but every company needs to have a strategy for the platform economy. Because what is emerging very rapidly and very clearly is that every industry ecosystem will end up moving in the direction of platform economy. It's a question of when rather than if.

But not every player will have to be a platform; some players will have to partner with platforms, some will have to work and create value on platforms; some will potentially find a niche specialisation because of which they will be able to succeed even if they're not a platform. Some players

will succeed by providing important back-end capabilities to platforms, which means the platform becomes somewhat dependent on players with these important capabilities.

**So, basically it is important in the platform economy to pick your place. Be either an orchestrator or a service in this ecosystem?**

That's right. The strongest position is obviously that of the platform itself, but it is also important to know that playing the role of a platform is a game. If you don't end up winning, you might end up losing everything.

**Many of the successful platforms were not launched by incumbents but by new challengers. Will this stay the same or will this change? What is your prediction?**

I think there are two ways of thinking about the ecosystem around platforms: complementary ecosystem and competing ecosystem. You need to build a complementary ecosystem, that's one of the key aspects. So even if you're an incumbent, you can build a platform for complementary partners who do not compete with you directly. So, incumbents can also build platforms. They might have a business in one area, but they can create a platform in another area. Think of Walgreens, the pharmacy; its platform is not bringing other pharmacies on board, but it's providing health services from different parties. That kind of platform strategy will work for incumbents.

„If you don't end up winning, you might end up losing everything.“

There are extremely few cases where a competing platform strategy actually works. One such example is Amazon. It works because the players which are on Amazon are much smaller than Amazon itself. Therefore, the platform's negotiating power is virtually insurmountable, giving Amazon a significant advantage. Otherwise, in general, a competing platform strategy doesn't work. A very good example is Symbian; Nokia had a majority share in Symbian, therefore none of the other device manufacturers wanted to participate in Symbian. On the other hand, if you look at Android: Google never created a phone, so the other manufacturers were comfortable working with Google.

**Nike announced that they will collaborate with Amazon. Is it a deal with the devil or is it more of a win-win situation?**

You have to evaluate relationships with platforms very closely. It is going to be a frenemy relationship; it is neither positive nor a deal with the devil per se. However, you have to be very careful about the exact terms and conditions. You have to ensure that the platform does not capture so much data about you that you become a commodity, making it able to compete with you. Therefore, I believe that brands, like Nike, will have to collaborate more frequently with Amazon in going forward, because of the access and the capability that

„Europe is now planning several measures to create a single digital market, which is a step in the right direction.“

Amazon offers. At the same time, Nike has to ensure that the data sharing agreement leaves them with as much power as possible over customer relationships, which will be exceedingly difficult.

**One question regarding the management implications: Many B-to-B companies claim that it's all about personal relations and that they don't need platforms. They have their clients on their speed-dial list and the platform revolution started predominantly in the B-to-C sectors. Will the same happen to B-to-B companies as well?**

It is already happening in the B-to-B space, but the way it happens in B-to-B is different, because what these B-to-B companies are saying is actually correct. In B-to-C, you value choice and variety over reliability. However, in B-to-B you value reliability and trust over choice and variety. Therefore, in B-to-B, platforms are not going to look like marketplaces or mass marketing engines. Platforms will first be used to digitise and manage the existing activities between the various parties. Once that is done, the data that comes out of these activities will help to inform which parties should interact with which party. That's where marketplace elements will come in.

B-to-B platforms are like the flip version of B-to-C platforms. I'll give you a few examples that illustrate this.

Think of Maersk, the shipping company from Denmark that has partnered with IBM to create a blockchain initiative, which is essentially a shipping platform. Instead of creating a marketplace for shipping companies, what they do is to digitise their shipping lifecycle. Specifically, they digitise various events in the shipping lifecycle and the various contracts that will get executed across that lifecycle. The entire shipping lifecycle is managed on a single platform. It's a place to manage the activities of multiple parties rather than help them find each other. As you manage those activities you gather data, which informs you about how good these parties are at what they do and what is their reputation. That data helps you create new recommendations for the using parties in the future, so that they can improve their relationships. That's the way B-to-B platforms will work compared to B-to-C models.

**Coming to the final part – platforms from the macroeconomic and social perspectives. You recently took part in the platform summit in Berlin. Especially in Europe, the dominance of American and Chinese platforms measured by market capitalisation is critical. Why are the Americans and Chinese very good at creating digital platforms, while the Europeans are so slow?**

I think if I had to choose just one reason for that, it is the size of the market. The size of the market is one big reason, and the fact that the market is homogeneous. Therefore, you are able to cater to a wider user base with only one solution. Europe, by being fragmented into many different countries, has for a long time struggled to do that. Even if you think beyond the American and Chinese platforms, some of the biggest platforms are coming out of India and Indonesia, because of their big markets. So, the size of the market becomes quite important. Europe is now planning several measures to create a single digital market, which is a step in the right direction. Unfortunately, right now it is still fragmented even with the single market. What we need is a greater regulatory agreement across different countries, so that there is a single market that can be created even for regulated industries.

**Some people see platforms quite critically. On the one hand, research shows that platforms can empower individuals, for example to close the tax on poverty, but on the other hand, powerful monopolies can form. What is your opinion from the social perspective?**

### Are platforms good or should they be broken up at some point?

First, I don't think those are the only two choices. But to answer your question, from the social perspective it is important to realise the dynamics of where we are right now. Because if you look at the industrial economy, they had a very specific economic model that, as a company became large, benefited from economies of scale and economies of scope. Therefore, it was able to achieve an even stronger market leadership. That was the self-reinforcing cycle of industrial companies. But there was a balancing force, which was innovation. If you look at the whole theory of innovation, the smaller firms who started at the lower end of the market are able to innovate faster than larger firms with economies of scale and scope – that is why, eventually, the larger firms will be replaced.

However, that is no longer the case now. Because the larger firms do not only have economies of scale and scope, they also have the most data, which helps them to be even more innovative. Therefore, a company like Google is absolutely able to make AI-backed tools. The fact that innovation and scale now belong to the same company creates a kind of barrier to the balancing force that used to exist.

„Even if the platform company has the best intentions, because it has become the one social centre for all activities, it becomes a single point of failure.“

The reason I am saying this from a societal perspective is because this shows that there is no longer a balancing force. These companies are increasingly mediating more and more social interactions. Because they are mediating social interactions, there are two kinds of things that can happen, both of which are not very positive. First, as the company gains so much power, it starts manipulating the ecosystem and starts making decisions that are unfavourable for the ecosystem. Since it is mediating social interactions, it starts making decisions that disrupt good social behaviour. This is something that we've seen with Facebook and its impact on democracy, for example.

The other aspect is equally important. Even if the platform company has the best intentions, because it has become

the one social centre for all activities, it becomes a single point of failure. There is absolutely no resilience in that system. Any party can weaponize the platform and harm the ecosystem participants. An example would be the election meddling in the US by Russian hackers. My main concern is that it is bad for society, simply because a balancing force is lacking.

At the same time, I don't think breaking them up is a solution. Breaking up a monopoly in general is only a short-term solution. AT&T was broken up, but they are still one of the most powerful companies in that space. At the same time, breaking up a digital business is even more complex, because the boundaries of how you make up a digital business are much more complex. For example, if you are to break up Amazon by verticals, how would you break up the user data, how would you break up the deep-learning models that have been created based on the multiple verticals? Those are the challenges of breaking up a company today.

### M: If you would like to take a deeper look at the different governance structures and platforms from the branding perspective – what are future developments?

One key aspect is to think about inter-operability vs. building a closed platform – in a lot of B-to-B industries right now there are efforts to create inter-operability, like the blockchain initiatives in container shipping or healthcare. But at the same time, after inter-operability, somebody will create a close cut. That's one big question of how you invest in inter-operability, while realising that your partner might end up creating a wall cut. How to protect your interests while co-investing in inter-operability is one question.

A second question is this whole idea of distributed trust. Everybody is claiming that with blockchains there will be distributed trust, therefore you won't be the central trust-making authority, but we haven't seen that work out yet. What are the conditions under which this distributed trust model would work and what are the conditions where it wouldn't work? I haven't seen any rigorous research laying out when a distributed trust model is better than a centralised trust model and hence whether or not platforms should be investing in blockchain technologies. 

# So transformiert Plattformökonomie den Handel

---

Digitale Plattformen und ihre Rolle in den jeweiligen Industrien, aber vor allem im Handel, sind in aller Munde. Nicht zuletzt deshalb, weil ihre künftigen (Aus-)Wirkungen auf die bestehende Industrie- und Handelslandschaft nur schwer abzusehen sind, während es in der Gegenwart bereits erste Folgen zu beobachten gibt. Welchen Einfluss hat die Plattformökonomie auf das Geschäftsmodell von Herstellern und Händlern? Marcel Brindöpke, Gründer und Geschäftsführer der heyconnect GmbH, beschäftigt sich tagtäglich mit dieser Frage. Als zentraler Service-Provider hilft heyconnect seinen Kunden, sich optimal in der stetig wachsenden Plattformökonomie zu präsentieren. Für ihn können die entstehenden Herausforderungen nur gemeistert werden, wenn die Erfolgsfaktoren eines plattformdominierten Marktes verstanden und passende Strategien abgeleitet werden.

**Das Interview führt Martin Schumacher, Doktorand am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen**



**Digitale Plattformen wie Amazon, Alibaba oder Japans Rakuten wurden bereits zu Zeiten des Webs 1.0 gegründet. Damals behandelte man diese E-Commerce-Plattformen einfach als zusätzlichen Absatzweg. Was hat sich seit damals verändert – wodurch zeichnen sich moderne Commerce-Plattformen aus?**

OTTO, Zalando und Amazon sind nicht als Plattformen aus der Taufe gehoben worden. Vielmehr sind sie als klassische Händler gestartet und haben sich im Laufe der Zeit zu Plattformen entwickelt. Dabei zeichnen sich Plattformen dadurch aus, dass sie nicht in einer sequenziellen Kette zwischen Lieferanten und Händlern stehen, in der sie die Rolle des „Sortimentsfilters“ spielen, sprich Ware kaufen und dann verkaufen.

Vielmehr generieren Plattformen auf Basis von leistungsstarken, skalierfähigen IT-Landschaften Kundenkontakte. Um diese Kundenbeziehungen mit Ware zu füttern, ermöglichen sie anderen Lieferanten und Händlern, selbst über ihre Plattform das Geschäft zu betreiben. Sie werden damit vom integralen Teilnehmer des Handels zu einem Infrastrukturanbieter für den Handel. Es ist vergleichbar mit der Deutschen Bahn: Der Betrieb der Züge und die Bereitstellung der Infrastruktur sind zwei verschiedene Geschäftsmodelle, wenngleich die Deutsche Bahn in beidem deutlich erfolgloser zu sein scheint als Amazon im Betrieb seiner Plattform und dem eigenen Handelsgeschäft.

**Um den Sprung vom Teilnehmer im Handel zur Plattform zu schaffen, muss zuerst eine grosse Zahl an aktiven Kunden generiert werden. Wie gelingt es einem Händler in einem kompetitiven Umfeld überhaupt, diese kritische Masse zu erreichen?**

Ähnlich wie in klassischen Infrastrukturmärkten (Telco's, Flughäfen oder die Bahn) entstehen Plattformen als Infrastrukturanbie-

ter in digitalen Märkten aufgrund des Netzwerkeffektes: Es steigt der Nutzen eines Angebotes mit der Zahl der Teilnehmer. Bei Commerce-Plattformen als einem zweiseitigen Geschäftsmodell bedeutet dies, dass der Ausbau von Lieferanten auf der einen und Kunden auf der anderen Seite den Nutzen einer Plattform für beide Seiten steigert. Da die Zahl der Konsumenten in einem Markt in der Regel begrenzt ist und attraktive Plattformen wie Magnete auf die Kunden wirken, setzen sich nur wenige Plattformen durch, die daraufhin den Kundenzugang kontrollieren. Dies gelingt im Wesentlichen auf einfache Art und Weise: Die Plattform mit dem meisten Budget gewinnt. Investieren Anbieter massiv in die IT und Marketing, so manifestieren sich Nutzerzahlen und sorgen dafür, dass perspektivisch die Kunden-Akquisitionskosten sinken – im Falle von Zalando sind diese z.B. von 2015 bis heute nahezu um 30 bis 50 Prozent gesunken. Mit Lock-in-Services (z.B. kostenloser Versand oder Amazon Prime) werden die Kunden aktiviert und an die Plattform gebunden. Diesen Wettbewerb kann man mit einem tiefen Portemonnaie gewinnen, auch ohne grösseren strategischen USP. Auf diese Art sind Firmen wie About You (ebenfalls eine Plattform) und Zalando entstanden, die zwar jeweils mit Akzenten differenziert sind, aber im Wesentlichen Mode verkaufen – wie viele andere auch.

Da digitale Märkte aufgrund der geringen Transaktionskosten für Kunden zu Highspeed-Verschiebungen in der Lage sind, bilden sich diese Oligopole zudem sehr schnell, sind aber auch nicht so stabil wie Oligopole der Old Economy. Ob Zalando oder About You die Modehändler der Zukunft sind, wird sich zeigen, Zürich wird hingegen mit grosser Sicherheit keinen Wettbewerb mehrerer Flughäfen erleben.

**Wie schaffen es Plattformen denn, eine stabile, nachhaltige Positionierung zu erreichen?**

Das oben geschilderte Perpetuum mobile für das Wachstum (Investieren in skalierbare

**Marcel Brindöpke**

Gründer und Geschäftsführer der heyconnect GmbH

Tel.: +49 (0) 175 2277265  
mb@heyconnect.de  
www.heyconnect.de

„Lieferanten brauchen eine klare Strategie, um autarker Teilnehmer im Marktplatzgeschäft zu bleiben.“

IT zzgl. Marketing = mehr Kunden, gleich mehr Investitionen und rentables Marketing ...) ist ebenso wie sein Pendant der Physik natürlich alleine nicht gültig. Es bedarf eines weiteren Einflussfaktors von aussen und das ist das von aussen zugeführte Sortiment. Zunächst waren Händler selbst die Quelle dieser Energie, indem sie Ware selber gekauft haben. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts trugen Firmen wie OTTO, Quelle oder Neckermann mit dem Prinzip des Verschickens eines immer grösser werdenden Sortiments an Kunden über Kataloge zum Wirtschaftswachstum bei und generierten in diesem Vertriebsweg ebenfalls marktdominierende Strukturen. Doch dieser Weg war endlich, begrenzt durch die teure Angebotsfläche „Katalog“ und die damit teurere, zunehmend unrentabler werdende Bewirtschaftung von Ware.

Insbesondere die Kapitalbindung durch Ware ist auch in digitalen Geschäftsmodellen nicht aufgelöst. Ein Beispiel: Geht man davon aus, dass der Netto-Einkaufswert einer Ware 50 Prozent des Netto-Verkaufspreises entspricht und man das eingesetzte Kapital

im Jahr viermal drehen kann, so hat ein Händler, der 40 Mio. Umsatz macht, 5 Mio. Euro stets in Ware am Lager liegen. Will er massiv wachsen, braucht er mehr Kapital, was er aus dem Cashflow in den seltensten Fällen generieren kann. Ein Teufelskreis aus immer neuen Finanzierungsrunden, die man nur schafft, wenn man Investoren wie OTTO (About You) oder Kinnevik (Zalando) hat.

Deshalb wandeln sich grosse Händler – oder man muss fast sagen „mutieren sie“ – zu Plattformen: Sie wachsen sortimentsseitig nicht mehr auf eigenes Kapital oder Risiko, sondern wälzen diese Verantwortung auf die Lieferanten oder Händler ab.

### Was sind die Folgen dieses „Winner-takes-it-all“-Mechanismus für die Lieferanten der Plattformen?

Diese Marktmacht führt zu einer Rentenökonomie, in der die marktbeherrschenden Teilnehmer ihre Produzentenrente und Macht nutzen, um ihre Stellung insbesondere gegenüber kleineren Wettbewerbern, aber auch gegenüber den Produzenten der von ihnen angebotenen Dienstleistungen zu

stärken bzw. zu verteidigen, während die Kunden mit attraktiven Angeboten umgarnt werden, um diese als „Hebel der Macht“ zu behalten. Bekannte Themen dieser Versuche sind die Diskussionen rund um das Leistungsschutzgesetz, Google vs. Verleger, aber auch die Versuche, Teile von Services verpflichtend zu machen, seien es die Google-Apps auf Android-Geräten oder der Internet Explorer bei Microsoft. Alle oben genannten Services sind im Übrigen für die Kunden kostenfrei.

Lieferanten brauchen eine klare Strategie, um autarker Teilnehmer im Marktgeschäft zu bleiben.

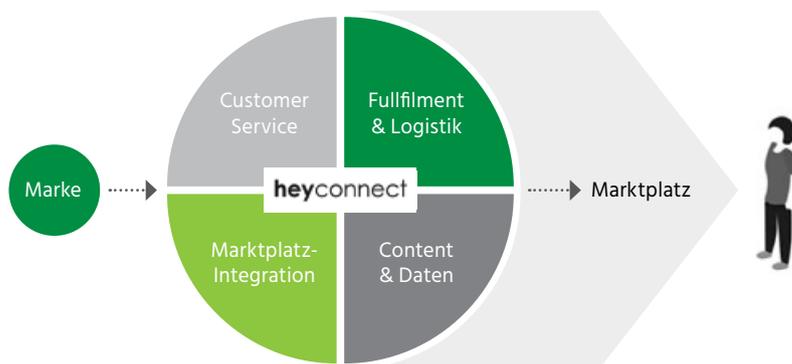
### Doch warum spielen Lieferanten und Hersteller das Spiel überhaupt mit, wissend, welcher Marktmacht sie sich potenziell aussetzen?

Diese Frage lässt sich am besten anhand der Modebranche beantworten. Die Modebranche war die Erste, welche die Auswirkungen des (klassischen) E-Commerce bereits zu spüren bekommen hat. Mode ist leicht zu verpacken und versandfähig, sie kann schnell wieder aufbereitet werden und hat geringe Versandkosten. Das Produkt ist nicht wirklich erklärungsbedürftig und ist gut beschreibbar und präsentabel – alles Eigenschaften von Produkten, die online gut funktionieren.

Schon leichte Verschiebungen im Konsumentenverhalten haben zu massiven Struktureffekten geführt: Zwischen 2000 und 2013 sind 40 Prozent der kleineren Mode-Einzelhändler in Deutschland verschwunden. Dies hatte nicht nur die Digitalisierung als Hauptursache, jedoch hat sie diesen Trend noch befeuert, da es zunehmend unattraktiver wird, ein Modegeschäft zu führen oder in neuer Generation zu übernehmen.

Mode ist weiterhin im Wesentlichen ein Vorordergeschäft: Kollektionen

**Abb. 1: Was Marken in der Plattformwelt brauchen**



Um auf Marktplätzen zu verkaufen, müssen Hersteller die Wertschöpfungsstufen etablieren, die heute Händler in ihrer Funktion ausführen.

Quelle: Eigene Darstellung/heyconnect, 2019.



werden vom Handel begutachtet und eingekauft, dann wird produziert und ausgeliefert. Das Ganze zieht sich über ein halbes Jahr. Ausnahmen wie Fast Fashion gibt es, sind aber nicht die Regel und aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sicher diskutabel. Das Risiko des Erfolges liegt deshalb i.d.R. grösstenteils beim Händler. Gibt es jedoch immer weniger Händler, denen es zudem zunehmend schlechter geht, muss ein Hersteller einspringen und mehr Ware auf eigenes Risiko produzieren oder Risiken des Händlers durch Rücknahmevereinbarungen oder längere Zahlungsziele verringern. D.h. dass bereits der klassische E-Commerce dafür sorgt, dass Lieferanten in neue Strukturen gezwungen werden. Neu ist zudem, dass die Abhängigkeit von den wenigen grossen Händlern steigt. Wer mit OTTO, Zalando und About You erfolgreich Geschäfte betreibt, kann einen grossen Anteil seines Geschäftes online generieren. Bleibt aber der Einkäuferbesuch eines der grossen Player aus, sinken die Umsätze für diese Periode dramatisch.

Deshalb ist es zunehmend lukrativer für Anbieter, ihr Risiko dadurch

abzusichern, dass sie sich dem Diktat der grossen Plattformen beugen. Schon heute gilt oft die Empfehlung: „Beschäftige dich doch mit unserem Plattformzugang, wer weiss, wie lange wir dich noch einkaufen.“ Was die Sirenen für die Schiffer waren, sind die Plattformen heute für Marken – vorbei kommt man an ihnen nicht, auch wenn man weiss, wie gefährlich es ist. Denn spätestens jetzt sind viele Marken an dem Punkt, der eingangs beschrieben wurde: Das gesamte Geschäft hängt mitunter am Erfolg in einem Markt, dessen Regeln und Erfolgsfaktoren den meisten gänzlich unbekannt sind.

Dennoch ist die Strategie richtig, so sehr sie den Herstellern auch aufgezwungen sein mag.

### **Ihre Empfehlung wäre dementsprechend, dass sich Hersteller der Marktmacht der Plattformen unterwerfen?**

Im Gegenteil, es bedeutet, vielmehr die Rückgewinnung der Autonomie! In einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey (McKinsey, 2017, S. 13) wurde ein Satz formuliert, den man in sei-

nem dystopischen Kern eher von Virologen kennt, die sich über die Wahrscheinlichkeit einer Epidemie auslassen: „Die Frage für Hersteller lautet nicht länger, OB sie mit Plattformen zusammenarbeiten, sondern WIE.“

Die Radikalität des Satzes, dessen Aussage man auf Basis bisheriger Erfahrungen mit den Märkten teilen muss, zeigt, dass Plattformen kein Zwischenszenario in einer sich wandelnden Welt sind, sondern vielmehr das „End Game“ darstellen. Sprich, sie definieren die Welt, in der ein Warenaustausch gegen Geld künftig stattfindet. Die Konsequenzen lesen sich daher zwangsläufig wie folgt:

1. Handelsmodelle, die einfach (Mode) einkaufen und verkaufen und ihren Gewinn in Konditionsverhandlungen generieren, werden keine Zukunft haben können, da ihnen der strategische USP fehlt, insbesondere, wenn Hersteller ihre Rolle übernehmen.
2. Hersteller werden ihre Wertschöpfungskette, ihre Kompetenzen, ihre Ressourcen und deren Finanzierung ggf. radikal neu denken müssen.

3. Die Beziehung zwischen Plattformen und ihren Sortimentspartnern, die eben noch Lieferanten waren, wird völlig neu ausgehandelt werden.
4. Da sich die Erfolgsfaktoren für Hersteller in einer Plattformökonomie fundamental von denen aus einem stationär-dominierten Handelsmodell unterscheiden, müssen sich Hersteller schnell anpassen und konsequent handeln, da ihr Überleben sonst maximal gefährdet ist. Dabei sind kleinere Evolutionen vermutlich nicht mehr ausreichend.

So grauenvoll es klingt, so konsequent und logisch ist es für Hersteller. Warum den Verkauf seiner Ware auf einen Mittler, den Händler, abwälzen, der eigene Interessen verfolgt? Warum nicht sein Schicksal selbst in die Hand nehmen? Letztlich forcieren Plattformen nur die Vertikalisierung von Marken, die man bereits in der alten Welt beobachten konnte. Man kann meinen, dass Marken zu ihrem Glück gezwungen werden müssen.

### **Wie sollte die Antwort der Marken auf diesen Druck der Plattformökonomie aus Ihrer Sicht aussehen?**

Bisher funktionierte die Markenführung in der Mode durch die Auswahl der Händler und deren Lage, Reputation und Markenportfolio. Das ergab oft Situationen, die an die Zusammenstellung von Kindergeburtstagen erinnern: „Ich komme nur zu dir, wenn Marke XY auch da ist.“ Reduzieren sich die Möglichkeiten dieser Strategie, muss die Marke der Frage, wofür sie eigentlich steht, welchen USP sie hat und warum man sie daher kaufen sollte, deutlich mehr Gewicht verleihen. Und sie muss die Erkenntnisse dieser Fragen proaktiv über digitale Kanäle kommunizieren, wozu künftig verstärkt auch Retail Media gehört, al-

so die Möglichkeit, auf den Plattformen selber Werbung zu machen.

### **Welche Folgen sehen Sie für die Pricing-Strategien und das Sortimentsmanagement der Marken?**

Eine der klassischen Händleraufgaben obliegt nun der Marke. Welche Sortimente werden zu welchem Preis wo an wen verkauft? Auch wenn eine naheliegende Strategie, nämlich alles an alle zu verkaufen (Die Angebotskosten im Plattformgeschäft sind extrem gering und umfassen im Wesentlichen die Contentproduktionskosten), gültig ist, gibt es Nuancen, mit denen Hersteller sich differenzieren und monetarisieren können. So sind relevante Erfolgsfaktoren im Plattformhandel wie Plattformprovisionen, Retourenquoten und zu erzielende Endkundenpreise von Plattform zu Plattform unterschiedlich. Hier werden künftig intelligente Aussteuerungsalgorithmen Herstellern helfen – im Übrigen auch gegen die Marktmacht von Plattformen. Denn wenn sich Systeme durchsetzen, die beispielsweise Amazon und Zalando gegenüber OTTO z.B. aufgrund von Rentabilitätsbetrachtungen benachteiligen und den beiden Plattformen damit der „Sortiments-Saft“ abgedreht wird, werden Gegenbewegungen der Plattformen dafür sorgen, dass sie wieder marktfähig und attraktiv werden. Es entspinnt sich ein Buhlen um attraktive Sortimente der Plattformen untereinander.

Hinzu kommt, dass Händler stets das einkaufen, was sich ziemlich sicher verkaufen lässt – das sind meist Basic-Artikel mit geringem Modegrad. Hersteller können nun autark auch die Sortimente beimischen, für die sie stehen wollen.

Damit wird dieser Hebel ein wichtiger Asset für Hersteller für zunehmende Autarkie gegenüber den Plattformen.

### **Gerade in der Modebranche würde dies das Ende der klassischen Liefer- und Produktionsketten bedeuten. Wie werden die Marken darauf reagieren?**

Nicht nur die Plattformökonomie sorgt dafür, dass sich perspektivisch lange Vororder-Zyklen nicht mehr lohnen. Ein Jahrhundertsommer wie der aus dem Jahr 2018 sind ein plakatives Beispiel dafür, dass sogar Petrus mehr Einfluss auf den Erfolg einer Saison hat als der Einkäufer oder Designer. Das heutige Auseinanderfallen von Produktionsentscheidung und Verkauf ist ein grosses Risiko. Marken, die höhere Produktionskosten (in nahen Regionen) und damit geringere Margen in Kauf nehmen in dem Wissen, dass sich dafür die Abschriften und Überhänge verringern, werden erfolgreich sein.

### **Glauben Sie, dass das Ende der Vororder-Zyklen die Finanzierung der Produktionskosten erschweren wird?**

Die Finanzierung der Produktion wird sich für Hersteller strukturell verändern müssen. Ist heute die Finanzierung des Kollektionserstellungs- und Produktionsprozesses relevant, so kommt im Plattformhandel die Finanzierung des Verkaufsprozesses hinzu. Plattformen finanzieren nur die eigene IT und die Kundenakquise. Hier setzt die Modebranche – hoffentlich zurecht – auf Fintechs und neue Finanzierungskonzepte von grossen Kapitalgebern. Finanzservices rund um das Thema Plattform könnten sich zum „Next Big Thing“ entwickeln. Interessanterweise könnten Plattformen ihre Produzentenrente und ihre positiven Cashflow-Effekte durch die Einnahme von Kundenzahlungen und späteren Auszahlungen an die Partner sehr lukrativ in solche Services investieren. Denn im Gegensatz zu Banken, die E-Commerce-

Geschäfte selten verstehen und Warenfinanzierungen aufgrund geringer Verwertungsmöglichkeiten äusserst ungern machen, können Plattformen Kreditausfälle ganz anders bewerten, da sie die als Sicherheit gestellten Warenbestände sehr leicht bewerten und im Zweifel auch verwerten können.

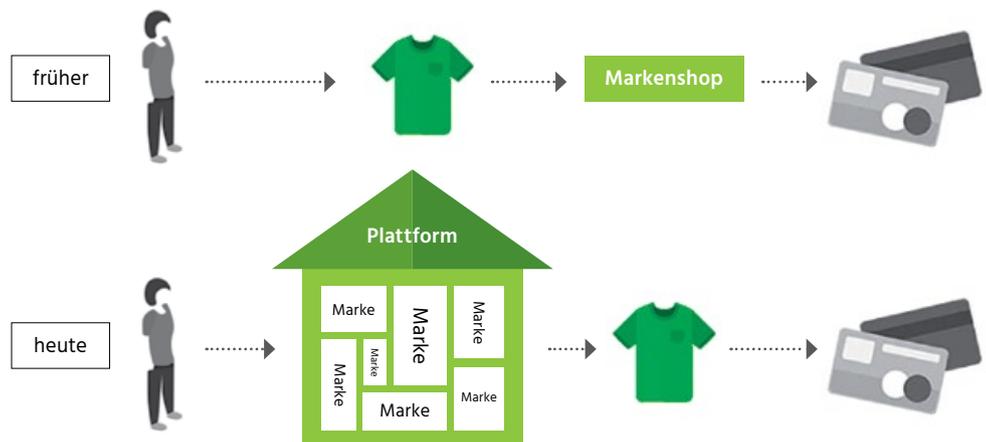
**Bisher haben wir die Wirkungen der Plattformökonomie hauptsächlich aus Kundensicht betrachtet. Doch wie sieht aus Ihrer Sicht die Zukunft der Händler aus? Welche Rolle werden sie in Zukunft einnehmen?**

Bei aller Wichtigkeit der Plattformen werden stationäre Händler weiterhin wichtig sein. Marken müssen einen Weg finden, ihre bestehenden Händler in den Wandel des Geschäftes miteinzubeziehen. Dies könnten Kommissionsmodelle sein, die Überlassung von Content, schnelle Nachlieferketten, Mehrwerte der Marken in den Filialen, etc. Die bestehende Abhängigkeit zum stationären Handel auf der einen Seite und der Notwendigkeit auf eigenen Füßen zu stehen auf der anderen Seite, ist für viele Marken heute die grösste Denkhürde.

**Wie würden diese schnellen Nachlieferketten aussehen? Wie wird der vermehrte Plattformhandel die Logistik beeinflussen?**

Plattformhandel stellt für die Logistik und deren Kosten eine nicht unerhebliche Hürde da. Günstige Versandkosten oder sogar der kostenlose Versand, der inzwischen zum Standard gehört, speisen sich im Wesentlichen aus der Tatsache, dass Kunden pro Kauf viele Artikel bestellen und damit die Versandkosten von vielen Produkten getragen werden. Plattformhandel hingegen lebt von vielen verschiedenen Anbietern, die

**Abb. 2: E-Commerce im Wandel**



Immer häufiger stöbern Kunden nicht mehr einfach irgendwo im Netz, sondern steuern bestimmte Plattformen ganz gezielt an. Wer sich nicht auf diesen Marktplätzen präsentiert, kann schnell vergessen werden und schafft es nicht ins Relevant-Set der Kunden.

Quelle: Eigene Darstellung/heyconnect, 2019.

eher direkt an die Endkunden senden. Es sinkt die Zahl der Artikel pro Sendung und daraus resultieren steigende Logistik-Kostensätze. Einen Struktur-Effekt, den viele grosse deutsche Plattformen bereits massiv spüren in ihrer Transformation vom Händler zur Plattform, da die Zahl der Artikel des Händlers in einer Kundenbestellung sinkt. Ansätze, Logistikservices für Partner zu schaffen, wie es Zalando oder Amazon tun, tragen dieser Entwicklung Rechnung, sind jedoch meist plattform-spezifisch und daher nur selten interessant für Partner, die ihre Bestände splitten müssen, wenn sie auf mehreren Plattformen stattfinden wollen.

Hersteller, die es schaffen, ihre B-to-B-Logistik und ihre Plattform/B-to-C-Logistik zu vereinen, werden Effizienzvorteile generieren. Schafft es ein Logistiker, zu DEM Plattformhub zu werden, bei dem viele Marken ihre Logistik halten, so sinken die Logistikkosten für die Hersteller und der Logistiker wird selbst zur Versandplattform.

**Zusammenfassend betrachtet: Welche Empfehlungen können Sie Herstellern und Lieferanten geben, um die Transformation der Handelsökonomie durch digitale Plattformen zu bewältigen?**

Die schöne neue Plattformwelt, mit der sich insbesondere Hersteller und Lieferanten beschäftigen müssen, birgt Stolperfallen, die sich für viele als zu grosse Hürde entpuppen werden. Dennoch gibt es nur eine Lösung für die Marktteilnehmer: Sich mit den Gesetzmässigkeiten und den Erfolgsfaktoren auseinanderzusetzen und eine für sie geeignete Strategie zu entwickeln. Die stabile, aber vergangene Welt zu beweinen, gehört sicher nicht dazu; wer in den neuen Gegebenheiten reüssieren will, darf keine Entschuldigungen suchen, sondern muss Lösungen entwickeln. Und das lieber heute als morgen.

**Herr Brindöpke, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.**

# Private and Public Sector Platforms

## Characteristics and Differences

---

Private sector platforms allow for new ways of doing business by connecting different market actors. Recently, public sector platforms have emerged that engage consumer citizens for economic and societal challenges. This paper conceptualizes such platforms, based on a thorough literature review and an empirical data collection. We provide five defining characteristics of platforms and show how private and public sector platforms differ.

**Lydia Ottlewski, Prof. Dr. Johanna F. Gollnhofer**

## The platform economy

In the Western world, the platform economy – empowered by new and emerging digital possibilities (Porter/Kramer 2011; Cusumano 2010; Baldwin/Woodward, 2009; Tiwana 2013) – has been described as the most profound macroeconomic change since the industrial revolution (Parker/Van Alstyne/Choudary 2016; Accenture 2016). It disrupts existing organizations (Kenney/Zysman 2016) or even whole industries (Drahokoupil/Fabo 2016; Accenture 2016; Porter/Kramer 2011; Cusumano 2010; Chaney 2009) and allows for new ways of doing business by connecting different market actors.

The platform economy is a “broad marketplace phenomenon with internal differences, (...), consisting of disruptive technologies” (Perren/Kozinets 2018, p. 21). Platforms itself are “markets formed through an intermediating technology (...) that facilitate exchange activities among a network of equivalently positioned economic actors” (Perren/Kozinets 2018, p. 22). These new trade and exchange structures in the form of online platforms such as Uber, booking.com or Airbnb change consumer life worlds and institutionalized market structures (Colby/Bell 2016; Haque 2016). Inherent in the platform economy are new underlying logics such as altered power relationships between market actors through network effects (Cusumano/Kahl/Suarez 2008), new opportunities to create value and competitive advantage, the empowerment of consumers (Izvercianu/Şeran/Branea 2014), previously unknown digital capacities (Bharadwaj et al. 2013), and a shift from the consumer to the “prosumer” (producer consumer) (Pralhad/Ramaswamy 2004; Payne/Storbacka/Frow 2008; Grönroos 2011).

This development is not limited to private platforms but also reaches into regulators’ spheres where so-called public sector platforms are emerging (Fligstein/Dauter 2007). The present paper conceptualizes these public sector platforms. Based on a thorough literature review and an empirical data collection, we carve out five defining characteristics of platforms and show how private and public sector platforms differ with respect to these characteristics.

## Public sector platforms

### From e-services to innovative public sector platforms

Until recently, regulators were using the internet mainly to inform citizens in more or less interactive ways about governmental, societal, environmental, and health topics through e-services (Torres/Pina/Acerete 2006). Examples for these pre-

### Lydia Ottlewski

Doctoral Candidate & Research Associate, Universität St.Gallen  
lydia.ottlewski@unisg.ch

### Prof. Dr. Johanna F. Gollnhofer

Assoziierte Professorin für Marketing, Universität St.Gallen  
johannafranziska.gollnhofer@unisg.ch

dominantly passive e-services include online tools for e-democracy, e-governance, and e-government (Chadwick 2003), such as platforms for electronic voting (Zissis/Lekkas 2011), digital tax declarations or issuing birth certificates (Kaliotzoglou et al. 2005), service apps for local governments (Bond 2015), or public service broadcasting as an alternative to commercial TV channels (Enli 2008). These e-services aim to overcome “economic, social, and environmental challenges” by “improving collaboration between citizens and government agencies” through “a more open, flexible, and collaborative electronic government” (Zissis/Lekkas 2011, p. 239). Recently, regulators have started to experiment with the platform economy by establishing new and innovative public sector platforms, for example timebanking initiatives, community development, refugee integration, midwife placement or intergenerational home sharing projects. This way regulators can turn consumers into citizens by allowing them to initiate or boost social change (Kneip, 2012). Public sector platforms can enhance this process of empowerment and responsabilization. For regulators the benefit is obvious: consumers voluntarily take on new responsibilities and tasks, turn into active citizens and this way relieve the government of certain organizational tasks. For consumers, such public sector platforms provide a space for taking an active role in current societal and political concerns, such as the support of minorities or environmental activism, and to shape their own future (Ottlewski et al. 2019 forthcoming). Furthermore, those public platforms facilitate exchange processes among consumer citizens, address economic or societal challenges, and allow for innovative ways to orchestrate collective action. It is important to note here that consumer citizens participate in these public sector platforms voluntarily, without any monetary incentives.

**Case study: The public sector platform ‘Timebanking for the future’**

One example of a public sector platform is Zeitvorsorge.ch. It is a timebanking platform that is managed by a non-profit organization and financed by the City Government of St. Gallen with support from regional church, Red Cross, and nursing services. This public sector platform matches citizens aged 60+ with individuals aged 80+ for the purpose of providing assistance to the older cohort. The hours spent with tasks of elderly care, such as caretaking, shopping, cleaning or other household or leisure activities, are recorded digitally in a timebank for the person aged 60+. Once the 60+ person reaches the age of 80 or requires help, he/she can use the acquired time deposit for his/her own support. Thus, the platform is an alternative to the traditionally funded pension or health care systems (European Commission 2015, 2017). The practical implications of this timebanking platform address recent macroeconomic changes, specifically global aging. The demographic change entails various challenges, e.g., financial pressures on existing health care and pension systems (European Commission 2015, 2017), lack of a qualified labor force (Mai 2008; Ulrich 2005), and a caretaking gap (World Health Organization 2008). Our empirical investigation, consisting of in-depth interviews with timebanking participants and platform managers revealed that the benefits of the timebanking platform reach even beyond its aspired goals. The participants do not only build

**Management Summary**

Public attention is mainly focused on private sector platforms that pursue profit maximization objectives. However, public sector platforms have recently emerged to provide solutions for socio-economic challenges in our highly disruptive times. They share some commonalities with private sector platforms, but are fundamentally different in their goals and premises. Moreover, there are hybrid platforms which may mix the characteristics of private and public sector platforms to offer innovative solutions.

up a support arrangement, they create new extended families with their timebanking partners and families. These “alternative family structures” are initiated through the platform and allow them to age at home (Ottlewski et al. 2019 forthcoming).

Therefore, we propose that public sector platforms might be a promising solution for managing demographic change, supplementing the current pension and care system, or addressing other instances in which existing governmental structures are challenged. Based on the empirical investigation of this public sector initiative and an extensive literature review, we gained an in-depth understanding of public sector platforms, its initiators/managers, and participants. Table 1

**Table 1: Definitions and examples of platform types**

Type of Platform	Definition	Examples
Private Sector Platform	Online platforms in the private sector. These platforms take an intermediary function and connect different parties for profit purposes (Perren and Kozinets, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airbnb.ch</li> <li>• Blablacar.de</li> <li>• Ebay.de</li> <li>• Uber.com</li> <li>• Booking.com</li> </ul>
Public Sector Platform	Online platforms in the public sector. These digital platforms are initiated and financed by the public sector, address societal challenges and allow consumer-citizens to connect and to exchange services.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timebanking initiatives (<a href="http://www.zeitboerse.ch">www.zeitboerse.ch</a>)</li> <li>• Associations for neighbors (<a href="http://www.zeitgut.org">http://www.zeitgut.org</a>)</li> <li>• Refugee integration (<a href="http://so-freiwillig-engagiert.so.ch">http://so-freiwillig-engagiert.so.ch</a>; <a href="http://ankommen-zh.ch/de/angebote">http://ankommen-zh.ch/de/angebote</a>)</li> <li>• Midwife placement (<a href="https://www.hebammensuche.bayern">https://www.hebammensuche.bayern</a>)</li> <li>• Cohabitation projects (<a href="http://www.wohnenfuerhilfe.info">www.wohnenfuerhilfe.info</a>)</li> </ul>
Hybrid Platform	Online platforms that are sponsored/financed/hosted/initiated by private owners but located in a domain that is traditionally situated in the public sector, e.g., a platform as part of a company’s CSR activities or a cooperation with charitable/non-profit partners in a societal context.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Family formation initiative (Familyship.org)</li> <li>• Connecting neighbors in a platform community (Nebenan.de)</li> <li>• Outsourcing caregiving tasks (Betreut.de)</li> <li>• Neighborhood support (Pflegix.de)</li> <li>• Supporting senior citizens with everyday activities (Careship.de)</li> <li>• Renting grandparents (<a href="https://www.misgrosi.ch">https://www.misgrosi.ch</a>; <a href="https://www.rentarentner.ch/v2/index.html">https://www.rentarentner.ch/v2/index.html</a>)</li> </ul>

Quelle: Ottlewski/Gollnhofer, 2018.

summarizes definitions and examples of private and public sector platforms resulting from this research.

### Conceptualizing public sector platforms

More and more institutions are using public sector platforms and employing them as part of their digitalization strategy and processes (Fishenden/Thompson 2013; Brown et al. 2017). Table 2 compares the main characteristics of private and public sector platforms in order to understand how public sector platforms work, how they differ from private platforms and what practitioners can learn from them. We identified those characteristics via a thorough literature review in cross-disciplinary journals with key terms that are closely related to the platform economy and sometimes even used interchangeably: ‘sharing economy’, ‘peer-to-peer economy’ (Denegri-Knott/Zwick 2012), ‘on-demand economy’, ‘prosumption’ (Humphreys/Grayson 2008; Ritzer 2014; Wörmann 2012; Collins 2010; Comor 2010), ‘co-creation’ (Prahalad/Ramaswamy 2004), or ‘collaborative economy’ (Cova/Cova 2012; Drahokoupil/Fabo 2016). Out of 87 related journal articles, we identified 32 as highly relevant for characterizing private and public sector platforms. Furthermore, we closely investigated our empirical case study, the *zeitvorsorge.ch* platform, via semi-structured interviews with the elderly participants and the project coordinators, observations, platform statistics, and media coverage. The insights from our empirical research additionally informed our understanding of public sector platforms, their users, and their dynamics.

For a clear analytical distinction this article focuses on private and public sector platforms only, although mixed forms (hybrid platforms) are also possible. The main differences between public and private sector platforms are exemplified by means of the following characteristics.

#### Platform owner

The main and most obvious distinction between a private sector and a public sector platform is the platform owner.

In the case of private sector platforms, the owners are corporations, start-ups or other private sector institutions. Amazon, for example, established an online platform as its own digital retail channel and additionally integrated the Amazon trade platform as an online marketplace for private people and other companies to offer used and new products.

Public sector platforms are established by governmental organizations and institutions, non-governmental institutions, and central, regional and local governments, primarily to address societal challenges and to allow citizens to connect

### Main Propositions

1. The platform economy offers new forms of interaction between different market actors.
2. Regulators and public policy makers have started to provide public sector platforms in order to engage citizens for societal or economic challenges.
3. Public sector platforms differ from private sector platforms in five characteristics: 1) platform owner, 2) objectives, 3) industries involved, 4) business model and 5) challenges.
4. Hybrid platforms combine characteristics of both private and public sector platforms.
5. Practitioners and public policy makers need to understand the differences between private and public sector platforms in order to successfully design, market, and manage them.

### Lessons Learned

1. Public sector platforms offer promising solutions for coping with societal and economic challenges.
2. Analyzing various platform types according to the five introduced characteristics provides unique insights into current best practices in the private and public sector domains.
3. Regulators should carefully consider the potential upsides (e.g. reduction of public expenses, sponsorships/partnerships with the private sector) and downsides (e.g. unforeseen externalities, rejection of the solution by the citizens).
4. Launching hybrid platforms (e.g. by entering into a traditional public sector domain) may offer new business development potentials for private sector companies.
5. The success of the platform solution depends on how actively consumer citizens and ‘producers’ are engaged on the platform and how well the offered solution fits their relevant needs and objectives.

**Table 2. Summary of key differences between private sector and public sector platforms**

<b>Characteristics</b>	<b>Private Sector Platforms</b>	<b>Public Sector Platforms</b>
<b>Platform owner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporations</li> <li>• Start-ups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governmental organizations and institutions</li> <li>• Non-governmental institutions</li> <li>• Central, regional and local government</li> </ul>
<b>Objectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pricing, matching, and exchange (Sundararajan 2013)</li> <li>• Profit maximization (Prahalad/Ramaswamy 2004)</li> <li>• Monetizing searches, social networks, professional networks, assets, human activities (Belk 2014)</li> <li>• Generating competition, dynamism and scale</li> <li>• Monetizing network effects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connecting and engaging citizens in current societal, environmental, governmental issues (Torres/Pina/Acerete 2006)</li> <li>• Enhancing consumer well-being (Porter/Kramer 2011)</li> <li>• Efficiency, inclusion and institutional change</li> <li>• Improving the collaboration between citizens and government agencies (Zisis/Lekkas 2011)</li> <li>• Synergizing rather than competing (ECIS 2018)</li> <li>• Integrating inner and outer resources to create decentralized innovation (Vassilakopoulou et al. 2017)</li> <li>• Reaching socio-economic objectives</li> </ul>
<b>Exemplary industries</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobility</li> <li>• Accommodation</li> <li>• Telecommunications, media, and entertainment</li> <li>• Retail and consumer products</li> <li>• Banking and financial markets</li> <li>• Electronics</li> <li>• Energy and utilities</li> <li>• Healthcare</li> <li>• Insurance</li> <li>• Manufacturing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Education (Bildungscloud Deutschland)</li> <li>• Housing and community amenities (Wohnen für Hilfe)</li> <li>• General public services (Mobile St. Gallen App; Election Website Switzerland)</li> <li>• Economic affairs (BQ Portal Deutschland <a href="https://www.bq-portal.de/en">https://www.bq-portal.de/en</a>)</li> <li>• Health (National Citizen Health Portal <a href="https://www.heilsuvera.is">heilsuvera.is</a>)</li> <li>• Environmental protection (<a href="https://umweltplattform.ch">umweltplattform.ch</a>; <a href="https://www.ecocrowd.de">https://www.ecocrowd.de</a>)</li> <li>• Culture and religion (<a href="https://kulturverketumea.se/senaste-nytt/">https://kulturverketumea.se/senaste-nytt/</a>)</li> <li>• Integration (<a href="https://solinetz-zh.ch/wohnungssuche/">https://solinetz-zh.ch/wohnungssuche/</a>)</li> <li>• Defense (Think Cyber – Think Resilience <a href="http://istanduk.org/cyber-resilience/">http://istanduk.org/cyber-resilience/</a>)</li> </ul>
<b>Business models</b>	<p><b>Customer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumers</li> <li>• Participating parties on the platform</li> <li>• Shareholders</li> <li>• Service/product providers on the platform</li> </ul> <p><b>Value proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• services</li> <li>• stationary offers</li> <li>• digital marketplaces</li> <li>• forums</li> <li>• matchmakers</li> <li>• enablers</li> <li>• hubs</li> <li>• combinations of the above</li> </ul> <p><b>Value chain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• engaging different parties on the platform</li> <li>• connecting actors</li> <li>• creating a market</li> <li>• equipping actors</li> <li>• helping them to provide services to other actors</li> <li>• acting as an intermediary</li> <li>• pairing actors</li> <li>• mediating the service flow</li> <li>• providing a platform for centralized exchange (Perren/Kozinets 2018, pp. 26–27)</li> </ul> <p><b>Profit mechanism</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• commission for mediating</li> <li>• revenue as a retailer and service provider</li> <li>• financed by advertising</li> <li>• monetization of platform services (membership fees, user charges)</li> </ul>	<p><b>Customer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overall public</li> <li>• Citizens</li> <li>• Policy makers</li> <li>• Governmental institutions</li> <li>• Communities, interest groups</li> </ul> <p><b>Value proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• connecting citizens with other citizens</li> <li>• providing information</li> <li>• receiving help/assistance via the platform</li> <li>• supports the matchmaking function of the governmental institution</li> </ul> <p><b>Value chain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• offerings produced by forming alliances</li> <li>• joint cooperation between the central, regional and local governments</li> <li>• integration of private actors (<a href="http://www.platformization.org">www.platformization.org</a>)</li> </ul> <p><b>Profit mechanism</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• value not defined in monetary terms (Bygstad/D’Silva, 2015)</li> <li>• savings for the community by connecting citizens and engaging them in volunteering</li> <li>• financed by the public sector or by private–public partnerships, sponsoring to cover the costs involved</li> </ul>
<b>Challenges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• scaling</li> <li>• chicken-egg problem (consumer and producer acquisition)</li> <li>• participation of platform users</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• citizens’ perception and actual usage of the provided platform solution</li> <li>• tackling the causes, not the symptoms</li> <li>• active engagement of citizens</li> </ul>

Quelle: Ottlewski/Gollnhofer, 2018.

and to exchange services. For example, the local government of the City of Munich initiated a midwife placement platform to bring together expectant mothers and available midwives.

## Objectives

Another characteristic that distinguishes the two platform types are the objectives.

The general goal of private sector platforms is to provide an online basis for pricing, matching, and exchange processes to suppliers and consumers (Sundararajan 2013). Private sector platforms are geared for profit maximization (Prahalad/Ramaswamy 2004), e.g. by monetizing searches, the exchange of goods, social networks, professional networks, assets, and human activities (Belk 2014). Amazon, for example, generates earnings from the platform through online retail, commissions, and advertising.

Public sector platforms address socio-economic challenges (Porter/Kramer 2011). Charitable organizations, NGOs, public policy makers or regulators provide such platforms to allow for better match-making between different parties, for instance, during catastrophic events (Bird/Ling/Haynes 2012; Houston et al. 2015). Public platforms aim at efficiency, inclusion, institutional change, and improved collaboration between citizens and government agencies (Zissis/Lekkas 2011).

In contrast to private sector platforms that focus on creating competition and on monetizing network effects, public sector platforms focus on creating synergies (ECIS 2018; Vassilakopoulou et al. 2017) and on integrating inner and outer resources for achieving socio-economic objectives and decentralized innovation ([www.platformization.org](http://www.platformization.org)). The goal of public sector platforms is not to generate profits, but to save on expenditures by delegating activities and responsibilities to citizens.

## Exemplary industries

Private and public sector platforms also differ by the industries they are operating in.

Private sector platforms can typically be found in large industries of the private sector, such as mobility (e.g. UBER – Bond 2015; Cusumano 2015; Cannon/Summers 2012; Malhotra/Van Alstyne 2014; Cusumano 2015), accommodation (e.g. Airbnb – Cusumano 2015; Hawlitschek/Teubner/Weinhardt 2016; Hamari/Sjöklint/Ukkonen 2015; Malhotra/Van Alstyne 2014), telecommunications, media, and entertainment (e.g. Youtube – Belk 2014; Beer/Burrows 2010; Ritzer/Jurgenson 2010; Hamari/Sjöklint/Ukkonen 2015; Fuchs 2014; Denegri-Knott/Zwick 2012), retail and consumer pro-

ducts (e.g. Amazon – Cusumano 2015; Ritzer/Dean/Jurgenson 2012) as well as banking and financial markets (e.g. Kickstarter – Hamari/Sjöklint/Ukkonen 2015 and Kiva – Bajde 2009, 2012, 2013).

In contrast, public sector platforms operate in typical domains of governmental responsibilities, such as education (e.g. learning, teaching, scholarships – Greenhow/Robelia/Hughes 2009), housing, community amenities, aging populations (e.g. Housing for Help – Bajde/Ottlewski 2016, Ottlewski 2018; Timebanking for the future – Ottlewski/Gollnhofer/Schouten, 2018), healthcare, social protection, economic affairs, environmental protection, public order and safety, culture and religion, recreation, and defense (OECD 2018).

## Business models

According to Gassmann et al. (2014), a business model consists of four elements: the customer (who are the target customers?), the value proposition (what is offered to the customers?), the value chain (how are the offerings produced?), and the profit mechanism (why does it generate profit?). The new developments of the platform economy result in new alliances and partnerships on the market, thus new types of business models are developing. However, the resulting business models differ between private sector and public sector platforms.

The target customers of a private sector platform business model are various consumer segments, other participating parties of the platform, and shareholders. The offers of private sector platforms are versatile and include simple services, stationary offers, digital marketplaces, forums, matchmakers, enablers, hubs, or any combination of these (Perren/Kozinets 2018). These offerings are produced by engaging different parties on the platform, creating a market, connecting, pairing or equipping actors, helping them to provide services to other actors, acting as an intermediary, mediating the service flow, and/or providing a platform for a centralized exchange (Perren/Kozinets 2018, pp. 26–27). There are different profit mechanisms such as charging commission fees for mediating services, generating revenue as a retailer and service provider, financing the platform through advertising, or monetizing the platform services by charging user or membership fees.

The target customers of public sector platforms are the overall public, citizens, communities, and interest groups. The offers of public sector platforms are diverse – e.g., matchmaking services, connecting citizens with each other or with public institutions, providing information, and offering or receiving assistance via the platform. These offerings

are produced through alliances with other public sector platforms, with private sector providers, with the civil society, digital providers, or even with academic bodies and researchers ([www.platformization.org](http://www.platformization.org)). One specific characteristic of public sector platforms and their value chain is the joint cooperation between the central, regional, and local government along with private actors to achieve “socio-economic

benefits and innovation, involving a diverse portfolio of systems and registers” ([www.platformization.org](http://www.platformization.org)). Public sector platforms strongly differ from private sector platforms with regard to the profit mechanisms as they are non-profit-oriented by nature (Bygstad/D’Silva 2015). However, they have a positive financial effect since public expenses can be reduced by entering private-public partnerships, through spon-

## Literature

- Accenture (2016): The Technology Vision 2016 – People First: The Primacy of People in a Digital Age. Accenture, pp. 1–70.
- Bajde, D. (2009): Rethinking the social and cultural dimensions of charitable giving. *Consumption Markets & Culture*, 12(1), pp. 65–84. doi: 10.1080/10253860802560870.
- Bajde, D. (2012): Mapping the imaginary of charitable giving. *Consumption Markets and Culture*, 15(4), pp. 358–373. doi: 10.1080/10253866.2012.659433.
- Bajde, D. (2013): Marketized philanthropy: Kiva’s utopian ideology of entrepreneurial philanthropy. *Marketing Theory*, 13(1), pp. 3–18. doi: 10.1177/1470593112467265.
- Bajde, D. / Ottlewski, L. (2016): Cultural challenges of social-economic innovation: the case of ‘Housing for help’. In: Belk, R.W. / Özcaglar-Toulouse, N. / Rinallo, D. (eds.): *Consumer Culture Theory, Research in Consumer Behavior*, Vol. 18.
- Baldwin, C. / Woodard, C. J. (2009): The Architecture of Platforms: A Unified View. In A. Gawer (ed.): *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Beer, D. / Burrows, R. (2010): Consumption, prosumption and participatory Web cultures: An introduction. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), pp. 3–12.
- Belk, R. (2014): Digital consumption and the extended self. *Journal of Marketing Management*, 30(11–12), pp. 1101–1118.
- Bird, D. / Ling, M. / Haynes, K. (2012): Flooding Facebook – the use of social media during the Queensland and Victorian floods. *The Australian Journal of Emergency Management*, 27(1), p. 27.
- Bond, A. T. (2015): An App for that: Local governments and the rise of the sharing economy. *Notre Dame Law Review Online*, 90(2), pp. 77–96.
- Brown, A. / Fishenden, J. / Thompson, M. / Venters, W. (2017): Appraising the impact and role of platform models and Government as a Platform (GaaP) in UK Government public service reform: towards a Platform Assessment Framework (PAF). *Government Information Quarterly*.
- Bygstad, B. / D’Silva, F. (2015): Government as a platform: a historical and architectural analysis. In NOKOBIT (Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT), 2015.
- Chadwick, A. (2003): Bringing E-Democracy back in: Why it matters for future research on E-Governance. *Social Science Computer Review*, 21(4), pp. 443–455.
- Cannon, S. / Summers, L. H. (2012): How Uber and the sharing economy can win over regulators. *Journal of Business Venturing*, 27(5), pp. 544–558. Available at: [http://wpressutexas.net/cs378h/images/4/48/How\\_Uber\\_and\\_the\\_Sharing\\_Economy\\_Can\\_Win\\_Over\\_Regulators.pdf](http://wpressutexas.net/cs378h/images/4/48/How_Uber_and_the_Sharing_Economy_Can_Win_Over_Regulators.pdf).
- Chaney, D. (2009): The music industry in the digital age : consumer participation in value creation. *International Journal of Arts Management*, 15(1), pp. 42–52.
- Colby, C. / Bell, K. (2016): The on-demand economy is growing, and not just for the young and wealthy. *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2016/04/the-on-demand-economy-is-growing-and-not-just-for-the-young-and-wealthy>.
- Collins, S. (2010): Digital fair: prosumption and the fair use defence. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), pp. 37–55. doi: 10.1177/1469540509354014.
- Comor, E. (2010): Digital prosumption and alienation. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 10(3/4), pp. 439–454. doi: [papers3://publication/uuid/6F8A1C7E-F5DC-407A-8766-87949DE3F61E](https://doi.org/10.1177/1469540509354014).
- Cova, B. / Cova, V. (2012): On the road to prosumption: marketing discourse and the development of consumer competencies. *Consumption Markets and Culture*, 15(2), pp. 149–168.
- Cusumano, M. A. / Kahl, S. J. / Suarez, F. F. (2008): Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Academy of Management Journal*, 51(2), pp. 315–334.
- Cusumano, M. (2010): Technology strategy and management: the evolution of platform thinking. *Communications of the ACM*, 53(1), p. 32. doi: 10.1145/1629175.1629189.
- Cusumano, M. A. (2015): How traditional firms must compete in the sharing economy. *Communications of the ACM*, 58(1), pp. 32–34. doi: 10.1145/2688487.
- Denegri-Knott, J. / Zwick, D. (2012): Tracking prosumption work on ebay: reproduction of desire and the challenge of slow re-McDonaldization. *American Behavioral Scientist*, 56(4), pp. 439–458.
- Drahokoupil, J. / Fabo, B. (2016): The platform economy and the disruption of the employment relationship. *ETUI Policy Brief European Economic, Employment and Social Policy*, 5(1), pp. 1–6.
- ECIS (2018): The 26th European Conference on Information Systems. Available at: [http://ecis2018.eu/wp-content/uploads/2017/07/platform\\_workshop\\_proposal\\_4.pdf](http://ecis2018.eu/wp-content/uploads/2017/07/platform_workshop_proposal_4.pdf).
- Enli, G. S. (2008). Redefining public service broadcasting: Multi-platform participation. *Convergence*, 14(1), pp. 105–120.
- European Commission (2015): The 2015 Ageing Report, Vol. 3217. Available at: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2015/pdf/ee3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/pdf/ee3_en.pdf).
- European Commission (2017): The 2018 Ageing Report: state-of-play. April 2017.
- Fishenden, J. / Thompson, M. (2013): Digital government, open architecture, and innovation: why public sector IT will never be the same again. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), pp. 977–1004.
- Fligstein, N. / Dauter, L. (2007): The sociology of markets. *Current Sociology*, 35(1), pp. 105–119. doi: 10.1177/00113928703500102.
- Fuchs, C. (2014): Digital prosumption labour on social media in the context of the capitalist regime of time. *Time & Society*, 23(1), pp. 97–123. doi: 10.1177/0961463X13502117.
- Gassmann, O. / Frankenberger, K. / Csik, M. (2014): The Business Model Navigator:

soring, or by connecting and actively engaging citizens as, for example, in the case of [zeitvorsorge.ch](http://zeitvorsorge.ch).

## Challenges

A final distinction between private and public sector platforms can be made with regard to the challenges they are facing.

Private sector platforms are confronted with problems of scaling, consumer and producer acquisition, and the active participation of platform participants. Public sector platforms are confronted with different challenges, such as the citizens' perception and actual usage of the provided platform solutions, tackling the causes and not the symptoms, and creating an active engagement of citizens through the platform. 🚩

55 Models That Will Revolutionise Your Business. Pearson Education Limited.

Greenhow, C. / Robelia, B. / Hughes, J. E. (2009): Learning, teaching, and scholarship in a digital age: Web 2.0 and classroom research: what path should we take now? *Educational Researcher*, 38(4), pp. 246–259. doi: 10.3102/0013189X09336671.

Grönroos, C. (2011): Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), pp. 279–301.

Hamari, J. / Sjöklint, M. / Ukkonen, A. (2015): The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), pp. 2047–2059.

Haque, U. (2016): To manage a platform, think of it as a micromarket. *Harvard Business Review Digital Articles*. Available at: <https://hbr.org/2016/04/to-manage-a-platform-think-of-it-as-a-micromarket>.

Hawlicsek, F. / Teubner, T. / Weinhardt, C. (2016): Trust in the Sharing Economy. *Die Unternehmung*, 70(1), pp. 26–44. doi: 10.5771/0042-059X-2016-1-26.

Houston, J. B., Hawthorne, J., Perreault, M. F., Park, E.H., Goldstein Hode, M., Halliwell, M.R., Turner McGowen, S.E., Davis, R., Vaid, S., McElderry, J.A. and Griffith, S.A. (2015): Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research, *Disasters*, 39(1), pp. 1–22.

Humphreys, A. / Grayson, K. (2008): The intersecting roles of consumer and producer: a critical perspective on co-production, co-creation and prosumption. *Sociology Compass*, 2(3), pp. 963–980.

Izvercianu, M. / Şeran, S. A. / Branea, A.-M. (2014): Prosumer-oriented value co-creation strategies for tomorrow's urban management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, pp. 149–156.

Kaliontzoglou, A. / Sklavos, P. / Karantjias, T. / Polemi, D. (2005): A secure e-Government platform architecture for small to medium sized public organizations. *Electronic Commerce Research and Applications*, 4(2), pp. 174–186.

Kenney, M. / Zysman, J. (2016): The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), pp. 61–69.

Kneip, V. (2012): Consumer citizenship soft governance in political market arenas. *Krisis: Journal for Contemporary Philosophy*, issue 1, pp. 20–31.

Mai, R., (2008): Demographic change in Germany. *European View*, issue 7, pp. 287-296. Available at: DOI 10.1007/s12290-008-0048-4. Accessed: 10 April 2015.

Malhotra, A. / Van Alstyne, M. (2014): The dark side of the sharing economy ... and how to lighten it. *Communications of the ACM*, 57(11), pp. 24–27. doi: 10.1145/2668893.

OECD (2018): Available at: [https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/?hf=10&b=0&sl=opsi&s=desc\(document\\_lastmodifieddate\)](https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/?hf=10&b=0&sl=opsi&s=desc(document_lastmodifieddate))

Ottlewski, L. (2018): From strangers to family: how material and non-material gift giving strategies create intimate relationships over time. In: Minowa, Y. and Belk, R.W. (eds.): *Gifts, Romance, and Consumer Culture*. Routledge Interpretive Marketing Research.

Ottlewski, L. / Gollnhofer, J.F. / Schouten, J.W. (2019, forthcoming): Humanizing market relationships: the DIY extended family. In: Bajde, D., Kjeldgaard, D. and Belk, R.W. (eds.): *Consumer Culture Theory. Research in Consumer Behavior*, Vol. 20.

Parker, G. G. / Van Alstyne, M. W. / Choudary, S. P. (2016): Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. *WW Norton & Company*.

Payne, A. F. / Storbacka, K. / Frow, P. (2008): Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 83–96.

Perren, R. / Kozinets, R. V. (2018): Lateral exchange markets: how social platforms operate in a networked economy. *Journal of Marketing*, 82(1), pp. 20–36. doi: 10.1509/jm.14.0250.

Porter, M.E. / Kramer, M. R. (2011): Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2).

Prahalad, C. K. / Ramaswamy, V. (2004): Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), pp. 4–9.

Ritzer, G. / Jurgenson, N. (2010): Production, consumption, prosumption: the nature of capitalism in the age of the digital “prosumer”. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), pp. 13–36.

Ritzer, G. (2014): Prosumption: evolution, revolution, or eternal return of the same? *Journal of Consumer Culture*, 14(1), pp. 3–24. doi: 10.1177/1469540513509641.

Sundararajan, A. (2013): From Zipcar to the sharing economy. *Harvard Business Review*, 4–7. Available at: <https://hbr.org/2013/01/from-zipcar-to-the-sharing-eco>.

Tiwana, A. (2013): *Platform ecosystems: aligning architecture, governance, and strategy*. Morgan Kaufmann Publishers.

Torres, L. / Pina, V. / Acerete, B. (2006): E-governance developments in European Union cities: reshaping government's relationship with citizens. *Governance*, 19(2), pp. 277–302.

Ulrich, R.E. (2005): Demographic change in Germany and implications for the health system. *Journal of Public Health*, 13(1), pp. 10–15.

Vassilakopoulou, P. / Grisot, M. / Jensen, T.B. / Sellberg, N. / Eltes, J. / Thorseng, A.A. / Aanestad, M. (2017): *Building National eHealth Platforms: the Challenge of Inclusiveness*. Thirty Eighth International Conference on Information Systems, ICIS 2017, South Korea.

Woermann, N. (2012): On the slope is on the screen: prosumption, social media practices, and scopic systems in the freeskiing subculture. *American Behavioral Scientist*, 56(4), pp. 618–640.

World Health Organization (2008): *The World Health Report 2008 – Primary Health Care (Now More Than Ever)*. Available at: <http://www.who.int/whr/2008/en/>.

Zissis, D. / Lekkas, D. (2011): Securing e-Government and e-Voting with an open cloud computing architecture. *Government Information Quarterly*, 28(2), pp. 239–251.

# Geschäftsmodelle und Gestaltungsoptionen von Bewertungs-Plattformen

---

Online-Bewertungen stellen eine der vertrauenswürdigsten Informationsquellen für Kunden und einen Standard im Bereich Earned Media (genauer electronic Word-of-Mouth) für B-to-C-Unternehmen dar. Der Beitrag ordnet Online-Bewertungs-Plattformen in den grundlegenden Kontext von Plattform-Geschäftsmodellen ein und gibt einen Überblick über spezifische Ausgestaltungen. Ein detaillierter Anbieter-Vergleich zeigt die Komplexität und die Vielzahl von Parametern auf, die mit der Entscheidung für ein Online-Bewertungssystem verbunden sind. Die Ergebnisse einer Conjoint-Analyse veranschaulichen die Präferenzen von Online-Händlern bei der Ausgestaltung von Online-Bewertungssystemen.

**Prof. Dr. Tatjana König, Vivien Nimsgern, M.Sc., Bianca Schwiering, Mag.rer.soc.oec.**

**D**ie Digitalisierung hat das Informations-, Entscheidungs- und Kaufverhalten entscheidend verändert. Insbesondere das Konzept der Customer Journey erlangt in Zeiten stetig ansteigender Touchpoint-Zahlen entscheidende Bedeutung (Lemon/Verhoef 2016). Einen wichtigen Touchpoint im Rahmen dieser Reise des Kunden stellen Online-Bewertungen dar (Rusnjak/Schallmo 2018). Diese werden nicht nur während der Informationsphase, sondern auch in der Nachkaufphase relevant, wenn der Kunde den eigenen Kauf bewertet. Damit wächst die Datenbewertungsbasis, die wiederum Informationen und Orientierung für weitere Kaufinteressenten bietet. Gleichzeitig werden hilfreiche Feedback-Informationen für das anbietende Unternehmen generiert, die eine klassische Kundenzufriedenheitsmessung in einigen Bereichen nahezu verzichtbar erscheinen lassen.

Weltweit vertrauen nach einer Nielsen-Studie (2015) mit 30 000 Befragten aus 60 Ländern ca. 66% der Verbraucher Kundenbewertungen im Internet. Damit gehören Online-Bewertungen zu den vertrauenswürdigsten Kommunikationsformaten des Marketings insgesamt. Im Bereich Earned Media werden Internet-Bewertungen lediglich von persönlichen Empfehlungen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis übertroffen. Earned Media bezeichnet dabei im Gegensatz zu Owned- und Paid Media einen Bereich der Online-Touchpoints, der nur sehr eingeschränkt der Kontrolle eines Unternehmens unterliegt (vgl. Meffert et al. 2019, S. 129). Zwar können Unternehmen User-generated Content in Form von positiven Kundenbeiträgen oder -bewertungen aktiv fördern, einen grundlegend positiven Ruf im Netz muss das Unternehmen sich jedoch mit guten Leistungen „verdienen“ (Kreutzer 2018, S. 385)<sup>1</sup>.

Online-Bewertungen, die sich typischerweise aus einem qualitativen Teil

(Rezension) und einer quantitativen Bewertung (i.d.R. auf einer 5-Sterne-Skala) zusammensetzen, gehören konzeptionell in den Bereich des Word-of-Mouth bzw. electronic Word-of-Mouth (vgl. Zimmermann 2014). Von electronic Word-of-Mouth (eWoM) lassen sich verschiedenen Quellen zufolge bis zu 90% der Konsumenten beeinflussen (Steward/Narus/Roehm 2018; Ismagilova et al. 2017). Entsprechend wenig verwundert es, dass sich eWoM in den zurückliegenden Jahren zu einem der wichtigsten Bereiche in Marketingwissenschaft und -praxis entwickelt hat (z.B. Rosaria et al. 2016; You/Vadakkepatt/Joshi 2015).

### **Word-of-Mouth vs. electronic Word-of-Mouth**

Traditionell wird Word-of-Mouth als Form der mündlichen Kommunikation über Produkte, Marken oder Dienstleistungen bezeichnet, die unabhängig vom Unternehmens- oder kommerziellen Kontext im persönlichen Umfeld stattfindet (Radic/Posselt 2016, S. 437f.). Im Vergleich zur elektronischen Variante ist die Ursprungsform des Word-of-Mouth nicht nur vertrauenswürdiger. Vielmehr unterscheiden sich die beiden Varianten im Hinblick auf die Zugänglichkeit der Information (persönlich vs. öffentlich zugänglich) und damit der Messbarkeit sowie der Verbreitungsgeschwindigkeit, der Beständigkeit und der quantitativen Datenbasis. Tabelle 1 stellt die Unterschiede zwischen der persönlichen Empfehlung i.S. von Mund-zu-Mund-Werbung (Word-of-Mouth) und Online-Bewertungen (eWoM) gegenüber.

Das Management von Earned Media speziell im Bereich electronic Word-of-Mouth stellt eine der größten Herausforderungen für Manager im Online-Marketing dar (Rosario et al. 2016). Bevor Plattform-Geschäftsmodelle, die sich im Bereich der Online-Bewertungen etabliert haben, ana-

#### **Prof. Dr. Tatjana König**

Professorin für Marketing  
Hochschule für Technik und  
Wirtschaft des Saarlandes  
htw saar, Saarbrücken

Tel: +49 (0) 681 5867-549  
tatjana.koenig@htwsaar.de

#### **Vivien Nimsgern, M.Sc.**

Senior Associate  
ESCH.The Brand Consultants.  
Absolventin des Masterstudien-  
gangs Marketing Science  
der htw saar

#### **Bianca Schwiering, Mag. rer. soc. oec.**

Leiterin Marktforschung  
TÜV Saarland Holding GmbH

<sup>1</sup> Im Gegensatz dazu haben Unternehmen die komplette Kontrolle über ihre Unternehmens-Homepage oder ihren Facebook-Auftritt (Owned Media) und weitgehende Kontrolle im Bereich der bezahlten Online-Auftritte (z.B. Online-Banner, bezahlte Google-Werbung), also dem Bereich Paid Media.

**Tabelle 1: Gegenüberstellung von WoM (Mund-zu-Mund-Kommunikation) und eWoM**

	<b>Word-of-Mouth (Mund-zu-Mund-Werbung)</b>	<b>electronic Word-of-Mouth (z.B. Online-Bewertungen)</b>
<b>Glaubwürdigkeit</b>	I.d.R. sehr hoch, da der Sender der Nachricht persönlich bekannt	Hoch – Informationsquelle zwar nicht persönlich bekannt, allerdings Zugriff auf viele verschiedene Käufermeinungen/-bewertungen
<b>Kontext</b>	Privates Umfeld, i.d.R. persönliche Beziehung zwischen Sender und Empfänger (privater Informationsaustausch)	I.d.R. anonym (Ausnahme Bewertungen über soziale Netzwerke wie Facebook)
<b>Verbreitungsgeschwindigkeit</b>	Langsame Verbreitung im sozialen Umfeld	Sehr schnelle Verbreitung (one-to-world-communication), teilweise in Echtzeit
<b>Beständigkeit/Langlebigkeit</b>	Sehr gering	Hoch
<b>Messbarkeit</b>	Schwierig	Quantitativ u. qualitativ auf kontinuierlicher Basis möglich
<b>Zugang</b>	Begrenzt, da beschränkt auf persönliche Kommunikation im eigenen sozialen Umfeld	Geringe Zugangsbarrieren, ggf. sprachliche Barriere, falls Bewertungen von Konsumenten aus anderen Ländern nicht übersetzt sind

Quelle: in Anlehnung an Huete-Alcocer 2017; Ismagilova et al. 2017.

lysiert werden, stellt der folgende Abschnitt zunächst die konzeptionellen Besonderheiten von Plattform-Geschäftsmodellen im Allgemeinen dar.

### Besonderheiten von Plattform-Geschäftsmodellen

Ein Geschäftsmodell stellt das Grundprinzip dar, wie Organisationen Werte schaffen, bereitstellen und monetarisieren (in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur 2010). Zu den essenziellen Bestandteilen von Geschäftsmodellen gehören u.a. die beteiligten Akteure insb. Kundenzielgruppen sowie deren Ziele und Motivationen bzw. Bedürfnisse, aus denen sich der Wert der angebotenen Leistung und damit ggf. deren Zahlungsbereitschaft ableiten lässt (Rusnjak/Schallmo 2018, S. 9). Plattformen liegt eine spezielle Form von Geschäftsmodell zugrunde, bei dem der Plattformanbieter mehr als eine Zielgruppe bedient.

Ein Basisnutzen, den eine Plattform bietet, liegt in der Interaktion

zwischen den Teilnehmern innerhalb einer Zielgruppe sowie in der Verbindung zwischen den unterschiedlichen Zielgruppen (Bieger/Reinhold 2011). Letzteres wird auch als wechselseitiger indirekter Netzwerkeffekt bezeichnet, wodurch Plattformen bzw. Plattformunternehmen einer Zielgruppe den Zugang zu einer oder mehreren anderen Zielgruppe(n) in Form von Interaktionen bzw. Transaktionen ermöglichen

(Münter 2018). Eine Zielgruppe von LinkedIn beispielsweise sind Berufstätige, die sich mit ihren Geschäftskontakten vernetzen. Eine weitere Zielgruppe sind Arbeitgeber und Headhunter, denen über diese Plattform Zugang zu spezialisierten Qualifikationsprofilen ermöglicht wird, ohne dass sie gezielte Stellenprofile ausschreiben müssen. Dabei profitieren beide Zielgruppen von Skaleneffekten:

### Zusammenfassung

Online-Bewertungsplattformen sind die moderne Form des Marktplatzes, der Angebot und Nachfrage für Produkt- und Dienstleistungsinformationen zusammenführt. Für Kaufinteressenten sind sie eine unverzichtbare Orientierungshilfe und gelten als die vertrauenswürdigste Informationsquelle nach der persönlichen Empfehlung. Der Beitrag stellt Word-of-Mouth und electronic Word-of-Mouth vergleichend gegenüber und gibt einen Überblick über Geschäftsmodelle im Bereich Online-Bewertungsplattformen. Eine Conjoint-Analyse zeigt den Nutzenbeitrag sowie die Bedeutung der wichtigsten Gestaltungsoptionen von Online-Bewertungssystemen aus Sicht von Online-Händlern auf.

- Je größer die Anzahl der Arbeitnehmer in diesem Netzwerk, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass der Einzelne seine Geschäftskontakte dort findet und ggf. von deren Kontakten durch Vernetzung profitiert (direkter Netzwerkeffekt).
- Je größer die Anzahl von Arbeitnehmern in diesem Netzwerk, desto größer die Attraktivität für Arbeitgeber bzw. Headhunter, da die Wahrscheinlichkeit, die gesuchten Profile zu finden, steigt (indirekter Netzwerkeffekt).

Dabei unterscheiden sich die verschiedenen Zielgruppen von Plattformen normalerweise deutlich hinsichtlich ihrer Zahlungsbereitschaften. Entsprechend nutzen Plattformunternehmen i.d.R. eine zielgruppendifferenzierte Preissetzung. Typischerweise gibt es mindestens eine Zielgruppe mit hoher Preissensitivität, bei vielen Plattformen sind dies private Nutzer, die die Plattform – zumindest in ihrer Basisleistung – kostenlos nutzen. Mithilfe von Freemium-Pricing-Modellen kann für ein Premium-Paket auch in dieser Gruppe ein Return erzielt werden (bspw. Xing, LinkedIn). Wirklich entscheidend ist jedoch, eine kritische Masse von Nutzern in der preissensitiven Zielgruppe für das Angebot zu begeistern, um die Plattform auf diese Weise attraktiv für die preisbereite Zielgruppe (z.B. werbetreibende Unternehmen) zu machen. Dating-Plattformen beispielsweise haben zwei private Zielgruppen: Männer und Frauen, wobei der Netzwerkeffekt in der Interaktion zwischen beiden Gruppen besteht. Frauen zahlen in der Regel weniger (oder nichts), da von dieser Zielgruppe eine kritische Masse erreicht werden muss, um die Zielgruppe mit der höheren Zahlungsbereitschaft (Männer) für die Plattform zu begeistern

## Kernthesen

1. Online-Bewertungen haben sich zu einem wesentlichen Einflussfaktor auf die Kaufentscheidung entwickelt.
2. Die Komplexität der Bewertungssysteme legt die Nutzung spezialisierter Anbieter nahe.
3. Zentrale Ausgestaltungsparameter von Online-Bewertungssystemen sind:
  - Bewertungstiefe: Wie detailliert soll bewertet werden?
  - Ergebnistiefe: In welcher Detailtiefe erhält ein Unternehmen Zugriff auf seine Kundenbewertungen?
  - Kommunikationstiefe: Wo werden die Bewertungen dargestellt?
  - Wahl des Anbieters: Welche Ausgestaltungen werden zu welchen Konditionen angeboten?
4. Online-Bewertungssysteme bieten die Möglichkeit, neben dem Earned-Media-Bereich auch die klassische Kundenzufriedenheitsmessung zu integrieren; dies wird allerdings noch wenig genutzt.
5. Ergebnis- und Bewertungstiefe werden gerade von kleineren Online-Händlern in ihrer Bedeutung unterschätzt.

tern (Münter 2018). Darüber hinaus existieren auch C-2-C-Plattformen wie Uber und AirBnB aus der Sharing Economy, die private Nutzer typischerweise mit dem Ziel eines Leistungsaustauschs verbinden.

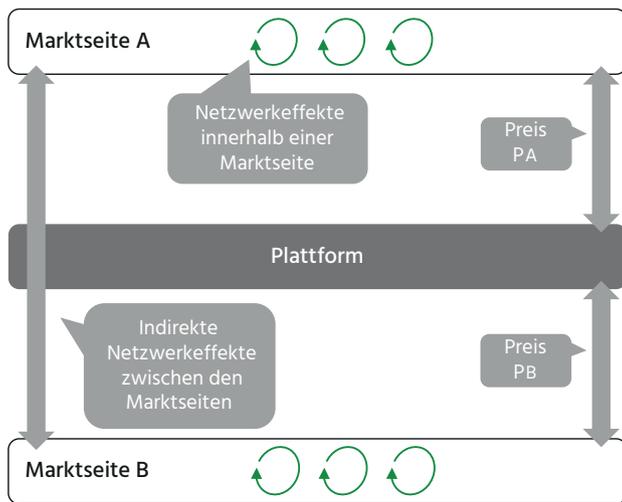
Das Plattformkonzept ist nicht neu und auch nicht auf die Online-Welt beschränkt. Beispielsweise haben Zeitungen und Verlage traditionell die beiden Zielgruppen private Leser und werbetreibenden Unternehmen im Sinne eines indirekten Netzwerkeffekts bereits in der Offline-Welt miteinander verbunden, wobei die Attraktivität für die Zielgruppe der Werbetreibenden nicht unwesentlich von der Größe der anderen Zielgruppe (der Leser) abhängt.

Mehrseitige Plattformen verbinden mehr als zwei Zielgruppen miteinander, wobei die Plattform für jede Zielgruppe Werte bzw. Nutzen durch eine oder mehrere spezifische Leistungen sowie ggf. direkte und indirekte Netzwerkeffekte generiert. Man kann je

nach Nutzensausrichtung verschiedene Kategorien von Plattformen unterscheiden bspw. Kommunikations-Plattformen (wie z.B. WhatsApp), Social Platforms (wie z.B. LinkedIn), Medien- und Content-Plattformen (wie z.B. Twitter), Such-Plattformen (wie z.B. Google), Service- und Asset-Sharing-Plattformen (wie z.B. AirBnB oder Uber) sowie Transaction Platforms wie Paypal (vgl. Sanchez-Cartas/Leon 2018).

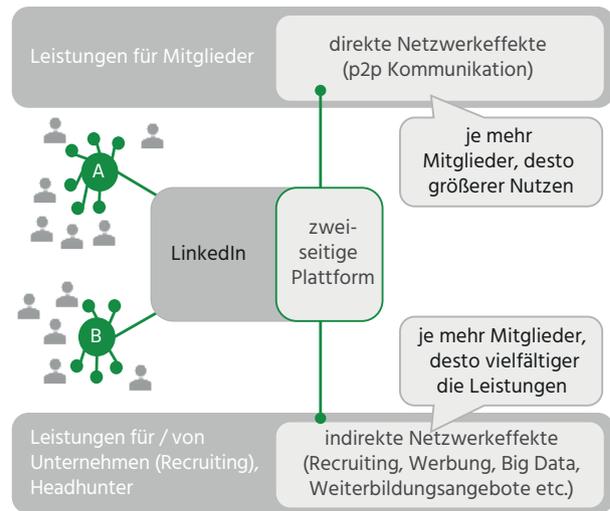
Abbildung 1 veranschaulicht das Grundkonzept von Plattformen im Allgemeinen sowie am Beispiel von LinkedIn die zweiseitige Plattformvariante. Werden sehr viele unterschiedliche Leistungen für verschiedene Zielgruppen angeboten und direkte sowie indirekte Netzwerkeffekte erzielt, spricht man auch von einem Ökosystem. Beispielsweise nutzen Endkunden bei Google kostenlos die generische Google-Suche und machen diese dadurch stetig besser, darüber hinaus

Abb. 1a: Schema einer Plattform



Quelle: Münter 2018.

Abb. 1b: Plattform-Struktur am Beispiel von LinkedIn



Quelle: Adaptiert von Münter 2018.

werden Google-Maps, Android, Bewertungen für Produkte und Dienstleistungen sowie eine Vielzahl weiterer Funktionen unentgeltlich angeboten (Münter 2018). Mit steigender Anzahl von Nutzern wird die Plattform

zunehmend attraktiver für Unternehmen, die in Search Engine Optimierung (SEO) investieren, für Search Engine Advertising (SEA) und Traffic-Informationen zahlen und z.B. Apps entwickeln.

### Geschäftsmodelle der Online-Bewertungsplattformen

Im Hinblick auf die Online-Bewertungen können ebenfalls zweiseitige und mehrseitige Plattformen unterschieden werden. So können Online-Bewertungen in bestehende mehrseitige Plattformen integriert werden (z.B. Google-Bewertungen oder Amazon Reviews), von spezialisierten Dienstleistern als eigene Plattform angeboten werden (z.B. von eKomi oder Trusted Shops), als mehrseitige Bewertungsplattformen branchenspezifisch (z.B. Tripadvisor, Jameda) oder branchenübergreifend (z.B. Yelp, Chiao) gestaltet werden. Sie können auf Kundenbewertungen oder Expertenbewertungen (z.B. Techwatch) basieren. Online-Bewertungen sind insbesondere im B-to-C-Bereich und im C-to-C-Bereich (Uber, Airbnb) zu finden. Im B-to-B-Bereich sind Online-Bewertungssysteme bislang eher selten. Beispiele dafür sind (Steward/Narus/Roehm 2018): Amazon Business Mar-

### Handlungsempfehlungen

1. Bei der Entscheidung für ein Online-Bewertungssystem empfiehlt es sich, nicht nur Kosten und Reichweite als Kriterien zu berücksichtigen. Die Wahl eines vertrauenswürdigen und leistungsfähigen Anbieters kann sich mittelfristig auszahlen.
2. Nutzen Sie das Potenzial von Online-Bewertungen, indem Sie auch detaillierte Bewertungen Ihrer Leistungen beim Kunden abfragen und die klassische Kundenzufriedenheitsmessung damit ersetzen.
3. Achten Sie bei der Auswahl von Online-Bewertungssystemen darauf, dass Bewertungen moderiert werden. Nur so haben Sie die Chance, negative Bewertungen zeitnah zu erkennen und weniger zufriedene Kunden gezielt anzusprechen.
4. Achten Sie auch auf die Zukunftsfähigkeit einer Plattform: Nicht alle Anbieter sind für die stetig steigenden Anforderungen hinsichtlich Datenschutz und E-Privacy gerüstet.

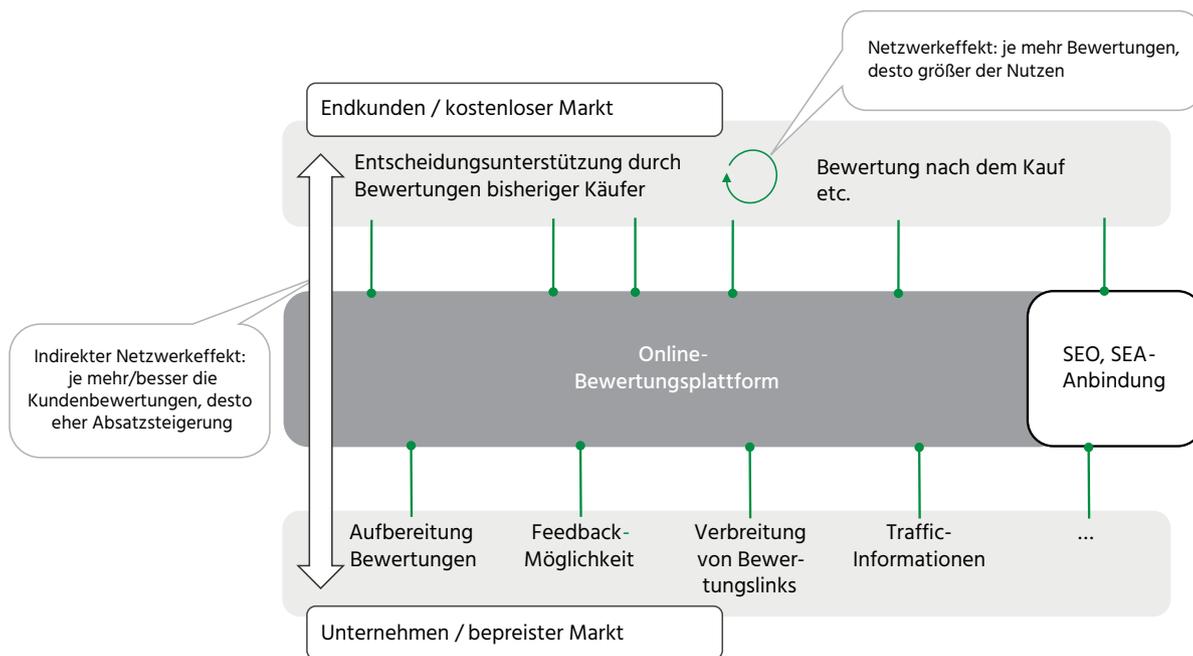
ketplace, G2 Crowd und VendOP. Amazon Business Marketplace bietet – analog zu den Bewertungen im Privatkunden-Bereich – im B-to-B-Bereich Geschäftskunden die Möglichkeit an, ihre Lieferanten zu bewerten. G2 Crowd ist auf die Bewertung von Software und damit verbundene Services spezialisiert, wobei die Bewertungskategorien Support, Kosten, RoI etc. einschliessen. VendOP stellt eine umfassende Bewertungsplattform für den amerikanischen B-to-B-Markt dar mit einer Vielzahl von Lieferanten und Dienstleistern – in der Rubrik Marketing-Services finden sich allein mehr als 40 Dienstleistungskategorien (wie z.B. Agenturen für Messe, Öffentlichkeitsarbeit oder Online-Marketing). VendOP verspricht, die Such- und Administrationszeiten im Bereich Beschaffung um 50% zu senken (VendOP 2018).

Online-Bewertungsplattformen (schematische Darstellung s. Abb. 2) nutzen der Zielgruppe der Kaufinteressenten dadurch, dass Bewertungen bisheriger Käufer Transparenz in das Leistungsangebot bringen und dadurch das Fehlkaufisiko sowie die Suchzeiten reduzieren. Von den Bewertungen bisheriger Käufer sollte allerdings eine kritische Masse erreicht sein, damit den Bewertungen eine aussagekräftige Datenbasis zugrunde liegt. Die Nutzung der Bewertungen ist für die Kaufinteressenten in aller Regel kostenlos. Einige Anbieter motivieren Käufer mit Incentives zum Schreiben einer Bewertung. Die zahlende Zielgruppe von Online-Bewertungsplattformen stellen die Unternehmen dar, die ihre Produkte und Dienstleistungen bewerten lassen. Deren Nutzen besteht darin, auf

ihr Leistungsangebot aufmerksam zu machen, ihre Umsätze zu steigern sowie ihre Kosten zu senken, indem kostspielige Retouren durch Fehlkäufe reduziert werden. Dabei werden in der Literatur beeindruckende Zahlen genannt (bspw. Ismagilova et al. 2017), nach denen:

- 63% der Konsumenten lieber von einer Website mit Kundenbewertungen als von einer ohne kaufen,
- 50 und mehr Produktbewertungen zu einer 4,6% höheren Conversion-Rate führen können,
- das Vertrauen in Kundenbewertungen zwölfmal höher ist als das in Herstellerangaben und
- eWoM die Umsätze durchschnittlich um bis zu 18% erhöhen kann.

**Abb. 2: Schema einer Online-Bewertungsplattform**



Quelle: König/Nimsgern/Schwiering, 2019.

**Tabelle 2: Spezifische Geschäftsmodelle im Bereich Online-Bewertungsplattformen**

Plattform	Preissensitive Zielgruppe		Zahlungsbereite Zielgruppe		Beispiel
	Wer	Leistung: Transparenz durch kostenlosen Zugang zu ...	Wer	Leistung / Nutzen	
Produktbewertung	Endkunde	... Bewertungen bisheriger Kunden	B-to-C-Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generieren von Bewertungen</li> <li>Einbindung der Bewertungen im Absatzkanal</li> <li>Earned Media (ggf. Siegel-Vergabe)</li> </ul> ⇒ Verbreitung und Absatzsteigerung	eKomi, Trusted Shops, Bazaarvoice etc.
Reisebewertung	Endkunde, ggf. B-to-B	... Bewertungen bisheriger Nutzer bzw. Reisender	Hotels, Airlines, Autovermieter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werbefläche,</li> <li>Absatzkanal</li> </ul> ⇒ Verbreitung und Absatzsteigerung (i.d.R. provisionsbasiert)	Tripadvisor, Booking.com etc.
Expertenbewertung	Endkunde	... Expertenbewertungen	B-to-C-Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufmerksamkeit</li> <li>Vertrauenswürdige Bewertungen</li> </ul> ⇒ Absatzsteigerung (i.d.R. Provisionen für Verkäufe über Experten-Links)	Techwatch
Arbeitgeberbewertung	Arbeitskräfte	... Unternehmensbewertung durch Mitarbeiter	Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employer Branding</li> <li>ggf. Bereitstellung Siegel</li> </ul> ⇒ verbesserte Positionierung im Recruiting-Markt	Kununu
Ärztebewertung	Patienten	... Ärztebewertungen	Ärzte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zahlung für Ranking-Position und Siegel (Paid Media)</li> </ul> ⇒ Gewinnung neuer Patienten	Jameda
Dienstleistungsbewertung	Endkunden	... Bewertungen bisheriger Nutzer	Dienstleister (z.B. Makler etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zahlung für positives eWoM und ggf. Siegel, um neue Kunden zu werben</li> </ul> ⇒ Neukundengewinnung	Proven Expert, eKomi etc.
B-to-B-bewertung	Unternehmen, ggf. öffentliche Hand	... Bewertungen bisheriger Unternehmenskunden (teilw. auch von Mitarbeitern des Lieferanten)	Lieferanten, Dienstleister (B-to-B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrierung (teilweise kostenlos)</li> <li>Kostenpflichtig: Ranking-Positionen, Siegel, Analyse-Funktionalität</li> </ul> ⇒ Neukundengewinnung	Amazon Business Marketplace, G2 Crowd, VendOP

Quelle: König/Nimsgern/Schwiering, 2019.

Ein Zielkonflikt entsteht für das Plattformunternehmen im Fall von negativen Bewertungen. Hier wird zwar ebenfalls Transparenz für die subventionierte Zielgruppe (Kaufinteressenten, Einkäufer) geschaffen, für die zahlende Zielgruppe (Unternehmen bzw. Lieferanten) entsteht jedoch ein negativer eWoM-Effekt mit entspre-

chender Verbreitung im Netz. In diesem Fall wird das Ziel der Unternehmen, Geld für ein Online-Bewertungssystem auszugeben, um über positive Bewertungen auf sich aufmerksam zu machen und einen positiven Absatzeffekt zu erreichen, schlimmstenfalls ins Negative gedreht und kann zu Umsatzverlusten führen. Um die-

sen Zielkonflikt zu mildern und insgesamt den Bedürfnissen ihrer Geschäftskunden gerecht zu werden, stehen den Anbietern von Online-Bewertungsplattformen eine Vielzahl von Ausgestaltungsmöglichkeiten für die Bewertungssysteme zur Verfügung. Beispielsweise können Feedback-, Retouren- bzw. Ersatzmöglich-

keiten des Unternehmens einen unzufriedenen Kunden besänftigen oder sogar in einen zufriedenen umwandeln. Damit hat das anbietende Unternehmen die Möglichkeit, sich als besonders kundenzentriert und flexibel im Netz zu positionieren.

Tabelle 2 zeigt bestehende Geschäftsmodelle v.a. im Bereich zweiseitiger Online-Bewertungsplattformen auf. Auch mehrseitige Plattformen wie Google und Amazon bieten Online-Bewertungsmöglichkeiten an. Während bei Google viele Leistungen von jedem bewertet werden können, werden im Rahmen des Amazon-Ökosystems authentifizierte Käufer gekennzeichnet. Amazon bietet weiterhin eine Bewertung der Bewertung durch den Leser, der angeben kann, ob eine Rezension hilfreich war. Verfasser, deren Bewertungen als besonders hilfreich von einer Vielzahl von Lesern erachtet werden, können in den Club der Produkttester „Vine“ aufsteigen und erhalten die zu testenden Produkte kostenlos oder stark rabattiert.

### Ausgestaltungsmöglichkeiten von Online-Bewertungssystemen

Möchte ein Unternehmen ein Online-Bewertungssystem implementieren, so steht es klassischerweise vor einer Make-or-Buy-Entscheidung. Betrachtet man die Vielzahl der Gestaltungsparameter sowie die Gesamtkomplexität, die mit dem Aufbau und Management von Online-Bewertungen verbunden sind, so spricht dies typischerweise für eine Buy-Entscheidung. Größere Anbieter zweiseitiger Online-Bewertungsplattformen im deutschsprachigen Raum sind beispielsweise eKomi, Trusted Shops, BazaarVoice und Trustpilot. Ein detaillierter Vergleich der Angebotspakete der genannten Anbieter er-

gab mehr als 80 Gestaltungsoptionen für Online-Bewertungssysteme. Tabelle 3 gibt eine Übersicht über wesentliche Gestaltungsoptionen.

### Conjoint-Analyse zur Präferenzmessung bei der Gestaltung von Online-Bewertungsplattformen

Die Vielzahl der Gestaltungsparameter bei Online-Bewertungssystemen lässt die Zusammenstellung von Angebotspaketen für die Plattform-Anbieter zur Herausforderung werden. Um kundensegmentenspezifische Angebote bedarfsgerecht zusammenstellen zu können, bedarf es der Präferenzmessung für die

einzelnen Ausgestaltungsoptionen. Die Conjoint-Analyse gilt als Standardmethode zur Messung von Präferenzen (Baier/Brusch 2009, S. 3). Um die Vielzahl der Ausgestaltungsoptionen in einem Conjoint-Design messbar zu machen, wurden diese auf fünf Kategorien mit jeweils drei bis vier Ausprägungen reduziert (s. Abb. 3) und mithilfe der Sawtooth-Software in ein Conjoint-Design überführt. Dabei fiel die Entscheidung auf die Choice-Based-Variante der Conjoint-Analyse (CBC). Diese gilt als besonders realitätsnah bei der Entscheidungsauswahl, da den Befragten mehrere Auswahlprofile gleichzeitig vorgelegt werden und eine sog. Non-Option enthalten ist, also die

**Tabelle 3: Ausgestaltungsmöglichkeiten von Online-Bewertungsplattformen**

Parameter	Typische Fragen zur Ausgestaltung
<b>Bewertungsabgabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kategorien werden bewertet?</li> <li>• Wie sieht die Bewertungsskala aus?</li> <li>• Wie wird die Gesamtnote berechnet?</li> <li>• Wer entscheidet, was bewertet wird?</li> </ul>
<b>Bewertungsprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer darf bewerten?</li> <li>• Wer darf zur Bewertung auffordern?</li> <li>• Wie und wo werden Bewertungs-Links eingebunden?</li> <li>• Wie schnell werden Bewertungen veröffentlicht?</li> <li>• Können Bewertungen aus verschiedenen Quellen aggregiert werden?</li> </ul>
<b>Bewertungstiefe und -breite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird lediglich eine Gesamtbewertung abgefragt oder verschiedene Kategorien?</li> <li>• Kann eine ausführliche Befragung integriert werden?</li> <li>• Auf welcher Ebene werden qualitative Bewertungen angefragt?</li> <li>• Ist die Anzahl der Bewertungen begrenzt?</li> </ul>
<b>Ergebniskommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo werden die Bewertungsergebnisse dargestellt?</li> <li>• Wo und wie werden die Ergebnisse auf der eigenen Website eingebunden?</li> <li>• Wie werden die Ergebnisse in SEO und SEA eingebunden?</li> <li>• Können die Ergebnisse über Social Media geteilt werden?</li> </ul>
<b>Schutzmechanismen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Schutzmechanismen vor Fake-Reviews existieren?</li> <li>• Hat das Unternehmen die Möglichkeit, auf Reviews zu reagieren (öffentlich/nicht-öffentlich? Kommentar-/Antwortfunktion?)</li> <li>• Wird ein Schlichtungsverfahren angeboten?</li> </ul>
<b>Management-/Controlling-Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Funktionen hat der Dashboard-Bereich?</li> <li>• Gibt es eine Benachrichtigung, sobald neue Kundenbewertungen vorliegen?</li> <li>• Wird eine Benchmark-Auswertung bereitgestellt?</li> </ul>
<b>Preismodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existiert ein kostenloses Basispaket bzw. ein kostenfreier Testzeitraum?</li> <li>• Welche Leistungspakete werden zu welchen Preisen angeboten?</li> <li>• Wie lange sind die Vertragslaufzeiten?</li> <li>• Werden Set-up-Kosten (einmalig) in Rechnung gestellt?</li> </ul>

Quelle: König/Nimsgern/Schwiering, 2019.

**Abb. 3: Eigenschaften und Ausprägungen der Conjoint-Analyse**

Eigenschaft		Ausprägungen			
1	Anbieter der Online-Bewertungsplattform	Anbieter 1	Anbieter 2	Anbieter 3	Anbieter 4
2	Preis (pro Monat)	50 €	100 €	300 €	500 €
3	Bewertungstiefe	Offene Kommentare + ...			
		... eine Gesamtbewertung	... 4 Bewertungskategorien	... ausführliche Kundenbefragung	
4	Ergebnistiefe (Auswertung für Auftraggeber)	Durchschnitt aller Bewertungen	Detaillierter, monatlicher Ergebnisbericht	Log-in-Möglichkeit zur Ergebnisabfrage in Echtzeit	
5	Ergebniskommunikation (Darstellung Ergebnisse)	Nur auf der eigenen Website	eigene Website & öffentliches Bewertungsprofil	eigene Website & in Anzeigen	eigene Website & in Suchmaschinen-Ergebnissen

Quelle: König/Nimsgern/Schwiering, 2019.

Möglichkeit, keine der genannten Optionen zu wählen (Balderjahn/Heder-gott/Peyer 2009). Der elektronische Befragungslink zur Choice-Based Conjoint-Analyse wurde an Online-Händler versandt, von denen 211 an der Befragung teilnahmen. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Stichprobe nach Umsatzgröße.

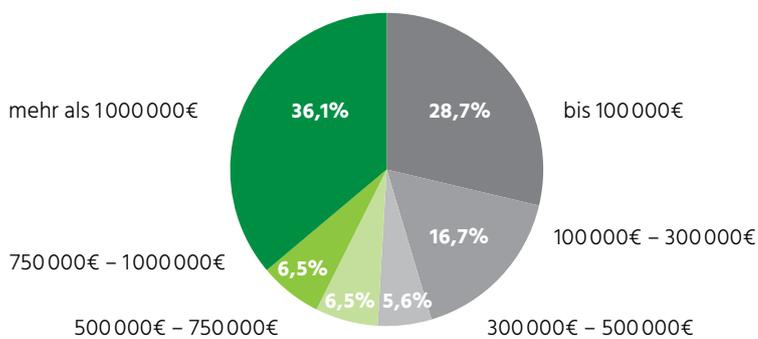
Im Ergebnis liefert die Conjoint-Analyse Teilnutzenwerte für jede Eigenschaftsausprägung, die den Nutzenbeitrag dieser Ausprägung zum Ge-

samtnutzen repräsentieren und damit für die Präferenz des Befragten im Hinblick auf diese Ausprägung stehen. Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse der Präferenzmessung der befragten Online-Händler zur Gestaltung von Online-Bewertungsplattformen. Dabei wurde jeweils der Teilnutzenwert für die Ausprägung mit der geringsten Präferenz pro Eigenschaft auf den Wert 1 gesetzt. Die Differenz zwischen dem höchsten Teilnutzenwert und dem geringsten ist die Spannweite der Eigen-

schaft, die einen Indikator für die relative Bedeutung dieser Eigenschaft zur Präferenzbildung darstellt. Die ermittelten Ergebnisse legen Folgendes nahe:

- **Kosten der Online-Bewertungsplattform:** Für die befragten Online-Händler scheint vor allem der Preis pro Monat entscheidend für die Wahl einer Online-Bewertungsplattform zu sein. Bei 100 Euro/Monat scheint eine Preisschwelle zu existieren, über der die Teilnutzenwerte deutlich sinken. Eine differenzierte Betrachtung nach Größe der Online-Händler zeigt, dass vor allem kleine Online-Händler erwartungsgemäß eine überproportional hohe Preissensitivität aufweisen.
- **Anbieter von Online-Bewertungsplattformen:** Lediglich einer der abgefragten Anbieter von Online-Bewertungsplattformen erreicht einen nennenswerten Teilnutzen- und damit Präferenzwert, der auf eine gewisse Bekanntheit und Vertrauenswürdigkeit schließen lässt.
- **Bewertungs- und Ergebnistiefe:** Keine der beiden Eigenschaften erzielt eine überdurchschnittliche Bedeutung im Rahmen der Präferenz-

**Abb. 4: Stichprobenverteilung der befragten Online-Händler nach Brutto-Umsatz/Jahr**



Quelle: König/Nimsgern/Schwiering, 2019.

messung. Bei der Bewertungstiefe wird eine Abfrage von vier Bewertungskategorien einer ausführlichen Kundenbefragung vorgezogen.

- **Ergebniskommunikation:** Die Ergebniskommunikation, also die Frage, wo die Ergebnisse kommuniziert werden sollen, erzielt nach dem Preis die höchste Bedeutung der berücksichtigten Eigenschaften. Dies ist nicht erstaunlich, da die Bewertungen im Bereich Earned Media nur wirken können, wenn sie einen gewissen Verbreitungsgrad erreichen. Insbesondere die Einbindung

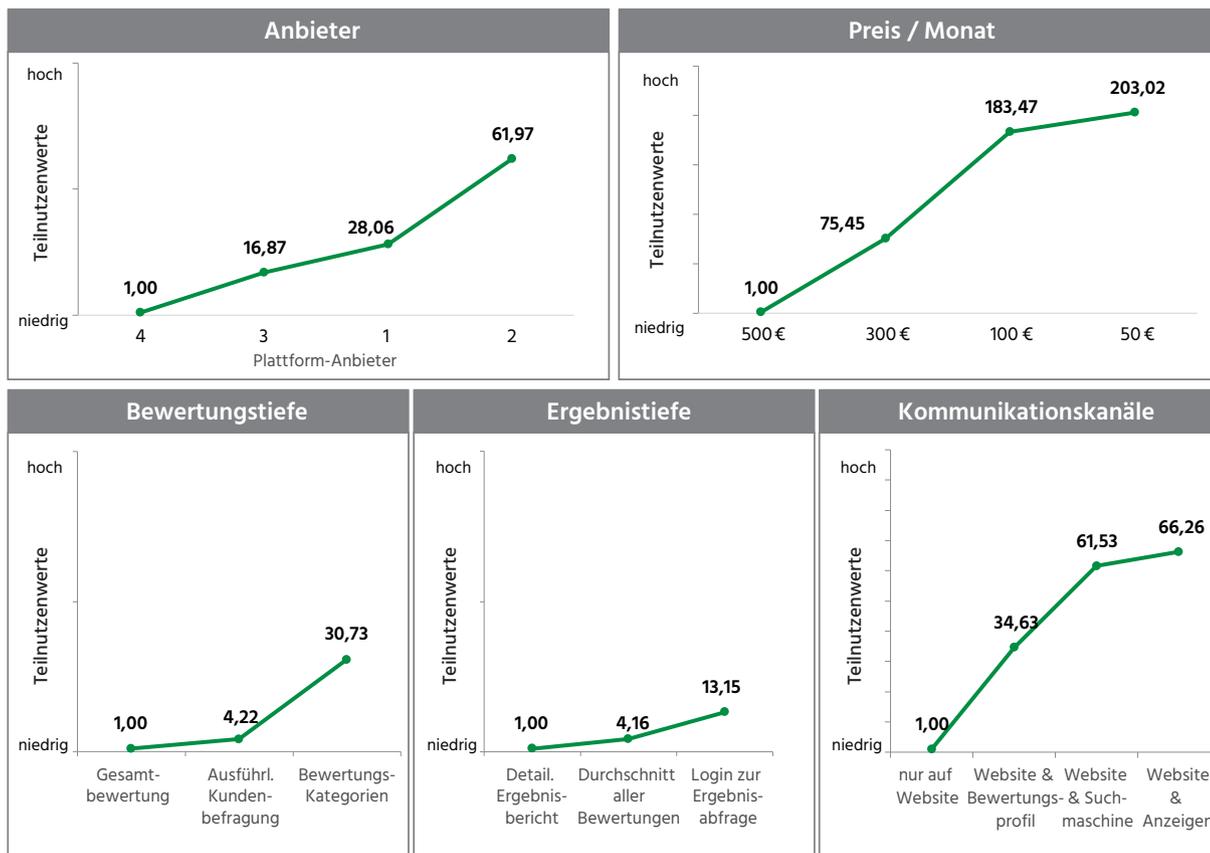
der Bewertungen (über Widgets) bei der Suchmaschinensuche sowie bei den Online-Werbeanzeigen zieht erhöhte Präferenzwerte auf sich und scheint damit den Online-Händlern besonders wichtig zu sein.

**Ausblick**

Die dargestellten Ergebnisse beziehen Online-Händler ein und geben entsprechend keine Auskunft über die Präferenzstrukturen von Anbietern im Offline-Bereich bzgl. der Ausgestaltung von Online-Bewertungsplattformen.

Zunehmend verschwimmen jedoch die Grenzen zwischen Online- und Offline-Welt: Konsumenten wechseln verstärkt während ihrer Journey zwischen Online- und Offline-Touchpoints; Produzenten, Dienstleister und Händler aus der Offline-Welt sind sich zunehmend der Bedeutung von Earned Media bewusst. Entsprechend müssen verstärkt die Daten aus beiden Welten integriert erhoben und ausgewertet werden. Customer-Experience-Messgrößen entlang der Customer Journeys können beispielsweise mit Loyalitätskennzahlen zu einem Prognose-Index

**Abb. 5: Ergebnisse der Präferenzmessung zur Gestaltung von Online-Bewertungen**



Quelle: König/Nimsgern/Schwiering, 2019.

für künftiges Wachstum zusammengeführt werden (vgl. Forrester 2018).

Kritisch ist anzumerken, dass Konsumenten, die Online-Produktbewertungen abgeben, nicht zwingend repräsentativ für die Käuferschaft eines Anbieters sein müssen. Einerseits kann es zu Ermüdungserscheinungen von Käufern kommen angesichts der Vielzahl der zu bewertenden Leistungen. Andererseits liegen typischerweise bei Bewertungen ganz unterschiedliche Motivationen der Verfasser zugrunde (vgl. Hennig-Thurau et al. 2004), die das Ergebnis beeinflussen können. Im B-to-B-Bereich scheint durchaus noch Raum zur Etablierung einer umfassen-

den Lieferanten- und Dienstleister-Bewertungsplattform zu sein.

Künftig stellen vor allem datenschutzrechtliche Bedenken große Herausforderungen für die Gestaltung von Online-Bewertungsplattformen dar. Während es in einem Land wie China keine oder kaum datenschutzrechtliche Bedenken gegenüber einem Bewertungssystem zu geben scheint, welches auch das Sozialverhalten des einzelnen Bürgers bewertet, werden in Europa mit der Datenschutzgrundverordnung sowie der in Abstimmung befindlichen E-Privacy-Verordnung größere Hürden aufgebaut. Ein besserer Schutz der Rechte des Einzelnen durch die geplante E-Privacy-

Verordnung erschwert die Generierung von Nutzermeinungen erheblich. So könnten bisherige Kunden nicht mehr einfach zu einer Bewertung eingeladen werden, sondern müssten einer solchen Befragung im Vorfeld ausdrücklich zustimmen. Dies würde die Anzahl der Teilnehmer vermutlich deutlich reduzieren, die Repräsentativität einschränken und könnte schlimmstenfalls die Befragungsergebnisse verzerren. Vor allem kleineren Online-Händlern, die überproportional von positiven Bewertungen profitieren könnten, würde durch die E-Privacy-Verordnung die Nutzung von Online-Bewertungen deutlich erschwert werden. 

## Literatur

- Baier, D./Brusch, M. (2009): Erfassung von Kundenpräferenzen für Produkte und Dienstleistungen, in: Baier, D./Brusch, M. (Hrsg.): Conjoint-Analyse: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Heidelberg u.a., S. 3–17.
- Balderjahn, I./Hedergott, D./Peyer, M. (2009): Choice-Based Conjoint-Analyse, in: Baier, D./Brusch, M. (Hrsg.): Conjoint-Analyse: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Heidelberg u.a., S. 129–146.
- Bieger, T./Reinhold, S. (2011): Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturierungsansatz, in: Bieger, T./zu Knyphausen-Aufseß, D./Krys, D. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, Heidelberg u.a., S. 13–70.
- Forrester (2018): Connect CX Measures to Growth, <https://go.forrester.com/analytics/cxindex/>, Abruf: 9.10.2018.
- Hennig-Thurau, T./Gwinner K.P./Walsh, G./Gremler, D.D. (2004): Electronic Word-of-Mouth via Consumer Opinion Platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet? in: Journal of Interactive Marketing, 18, pp. 38–52.
- Huete-Alcocer, N. (2017): A Literature Review of Word of Mouth and Electronic Word of Mouth: Implications for Consumer Behavior, in: Frontiers in Psychology, 8, pp. 1–4.
- Ismagilova, E./Dwivedi, Y.K./Slade, E./Williams M.D. (2017): Electronic Word of Mouth (eWoM) in the Marketing Context – A State of the Art Analysis and Future Directions, Cham, Switzerland.
- Kreutzer, R. (2018). Praxisorientiertes Online-Marketing: Konzepte – Instrumente – Checklisten, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Lemon, K.N./Verhoef, P.C. (2016): Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey, in: Journal of Marketing, 80 (6), pp. 69–96.
- Meffert, H./Burmman, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden.
- Münter, M.T. (2018): Mikroökonomie, Wettbewerb und strategisches Verhalten, München.
- Nielsen (2015): Vertrauen in Werbung weltweit. Gewinner-Strategien für eine Medienlandschaft im Wandel, [http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen\\_Global\\_Trust\\_in\\_Advertising\\_Report\\_DIGITAL\\_FINAL\\_DE.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen_Global_Trust_in_Advertising_Report_DIGITAL_FINAL_DE.pdf), Abruf: 25.09.2018).
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, [https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/32253198/business-model-generation-preview.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539018554&Signature=qzFJaRf3ommv0TTqmtsKt1RyfMw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYoure\\_holding\\_a\\_handbook\\_for\\_visionaries.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/32253198/business-model-generation-preview.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539018554&Signature=qzFJaRf3ommv0TTqmtsKt1RyfMw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYoure_holding_a_handbook_for_visionaries.pdf), Abruf: 6.9.2018.
- Radic, D./Posselt, Th. (2016): Einsatz von Word-of-Mouth im Rahmen der Dialogkommunikation, in: Bruhn, M., Esch, F.-R., Langner, T. (Hrsg.): Handbuch der Instrumente der Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 437–451.
- Rosaria, A.B./Sotgiu, F./De Valck, K./Bijmolt, T.H.A. (2016): The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales: A Meta-Analytic Review of Platform, Product, and Metric Factors, in: Journal of Marketing Research, 53(3), pp. 297–318.
- Rusnjak, A./Schallmo, D.R.A. (2018): Gestaltung und Digitalisierung von Kundenerlebnissen im Zeitalter des Kunden – Vorgehensmodell zur Digitalen Transformation von Business Models im Kontext der Customer Experience, in: Rusnjak, A., Schallmo, D.R.A. (Hrsg.): Customer Experience im Zeitalter des Kunden, Wiesbaden, S. 1–40.
- Sanchez-Cartas, J.M./Leon, G. (2018): Multi-sided Platforms and Markets: A Literature Review, CAIT Working Papers, Universidad Politécnica de Madrid.
- Steward, M.D./Narus, J.A./Roehm, M.L. (2018): An exploratory study of business-to-business online customer reviews: external online professional communities and internal vendor scorecards, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 46, pp. 173–189.
- VendOP (2018): <https://www.vendop.com/categories/>, Abruf: 1.10.2018.
- You, Y./Vadakkapatt, G.G./Joshi, A.M. (2015): A Meta-Analysis of Electronic Word-of-Mouth Elasticity, Journal of Marketing, 79 (March), 19–39.
- Zimmermann, R. (2014): Produktbewertungen im Internet: Eine theoretische und empirische Analyse von nutzergenerierten Inhalten in Bewertungsportalen und deren Einfluss auf die Produktbewertung von Nutzern, Kassel.



**Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?**

Das Institut für Marketing der Universität St.Gallen bietet von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Verkauf und Kommunikation an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

**Intensivstudium Verkaufsmanagement (CAS)**

Nächster Start: 10. September 2019 (6 x 3 Tage)

**Intensivseminar B2B Marketing und Verkauf**

30. September – 4. Oktober 2019 (5 Tage)

**Intensivseminar Excellence in Key Account Management**

Nächster Start: 3. September 2019 (3x3 Tage)

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing**

**finden Sie unter [ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://ifm.unisg.ch/weiterbildung)**

**oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:**

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,  
[doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)**

**«Wissen schafft  
Wirkung»** 

# Hybrid Business Platforms – Marketplaces of the Future

---

The aim of this research report is to evaluate the potential of the new phenomenon of hybrid business platforms. Currently there is a development from fully digital platforms to “hybrid” platforms that are characterized by featuring digital and analog ingredients at the same time. Even more interestingly, new start-ups built around this hybrid value creation can be observed. Out of many examples of this kind, we highlight two – Jingle and b8ta.

**Maximilian Böger, M.Sc., Prof. Dr. Christoph H. Wecht, Céline Stalder, B.A.**

**D**igitization as a global trend is becoming increasingly important across all industries. This shift encourages traditional businesses to rethink their strategies, since only sophisticated digitization strategies have the potential to disrupt a market. Over the past years, brick and mortar stores have complained about showrooming above all else: customers seek advice in a shop but buy online because it is cheaper. This phenomenon has become customary with the rise of e-commerce. Customers who seek their own advantage have become the enemy of traditional retailers. The "apocalypse of the retail trade" has long been spoken of worldwide. But how can this apocalypse be averted? How do retailers solve the problem of showrooming?

Hybrid business platforms are a suitable alternative. They combine the potential of the analog and the digital world in one business model. Hybrid business platforms and their partners may also join forces to establish an ecosystem.

### Methods of Data Collection

Various data sources form the empirical foundation of this research: (1) archive data, including existing publications, internet sources and corporate materials, (2) seven semi-structured expert interviews, (3) four follow-up interviews, (4) informal communication with e-mails and telephone calls (Eisenhardt 1989).

The data were collected, interpreted and coded by five researchers. All different types of data were analyzed in an iterative process and converted into a framework of retail channels.

On average, our face-to-face expert interviews lasted 58 minutes and took place between March and September 2018. All interviews were recorded and then transcribed verbatim. To further improve data reliability and increase internal validity, we triangulated the interview results with a series of secondary data (Jick 1979). Furthermore, we intensively used probing tactics during the interviews to better understand the contextual relationship of the practice at hand (Moerman 2010).

### Online Platforms and Marketplaces

There is an increasing number of online marketplaces with new innovative business models such as Shpock. Platforms provide the infrastructure for the development of such marketplaces and change the logic of retailing as they do not handle the entire supply and logistics chain themselves (Hanninen et al. 2018). The key function of a platform-based

marketplace is the matching of supply and demand (online or offline) utilizing the mechanism of network effects (Cusumano 2010; Parker et al. 2005). As the number of users increases, the benefits increase for the owner and for individual users as well (Gawer et al. 2014). Since new users bring in more benefits than they receive, total benefits increase exponentially with each additional user. Beyond the direct network effects, indirect network effects occur in two-sided markets: the more sellers on one side, the more benefits for the buyers and vice versa (Stremersch et al. 2007). The network becomes more valuable not only with every user but also with every application developer, service provider, content provider, device maker or any other player who joins the ecosystem (Cusumano 2011).

Digital platforms play an ever more important role in today's global business landscape (Eisenmann et al. 2010). Based on their intermediary function and multi-sided markets, platforms have scaled fast and successfully across different industries in recent years (Parker et al. 2016, p. 352). Business models which are based on a digital platform differ significantly from traditional product-oriented business models (van Alstyne et al. 2016). Furthermore, the revenue mo-

#### Maximilian Böger, M.Sc.

Project Manager & PhD Candidate  
Institute for Technology  
Management (ITEM-HSG)  
University of St. Gallen

Tel.: +41 71 224 7224  
maximilian.boeger@unisg.ch  
www.item.unisg.ch

#### Prof. Dr. Christoph H. Wecht

Professor of Management  
Faculty of Technology & Economics  
New Design University NDU  
St. Pölten

Tel.: +43 (0) 676 9460488  
christoph.wecht@ndu.ac.at  
www.ndu.ac.at

#### Céline Stalder, B.A.

Research Assistant  
Institute for Technology  
Management (ITEM-HSG)  
University of St. Gallen

celine.stalder@student.unisg.ch  
www.item.unisg.ch

del on retail platforms has changed in recent years: the products are no longer purchased by the platform owner, but are offered on the platform for a commission. This innovative pricing model increases social welfare and the industry profit (Chen et al. 2018).

**Offline–online Combinations in Retail Lead to Hybrid Business Platforms**

The current trend of retail companies to merge offline and online channels, mostly on the "shop level", leads to a combination of e-commerce with brick and mortar shops. The need to differentiate and offer new, unique customer values creates a new type of retail format. These experiences are not new, but their combination is – hybrid business platforms combining the power of platforms, such as transparency, usability or convenience, with the possibility to "touch and feel" the product and pick it up in a nearby store.

“Retail isn’t broken, stores are.”

This paper defines this type of business model as a hybrid business platform. The innovative core of hybrid platforms lies in the combination of online and offline elements to optimize the customer journey. These platforms are transactional in nature (The Global Platform Survey 2016), but create additional value for both sellers and buyers. Hybrid business platforms, which enable the acquisition of products along digital and analog steps, bring more transparency and enriched experiences for the customers as well as closer relationships and deeper customer insights for the sellers. In addition, they can enable consumers to buy local products on an online platform. Such a local purchase of products speeds up the delivery process and supports the local economy (CCEC 2016).

Thus, hybrid business platforms offer more than

1. traditional shops (brick and mortar, offline, with one merchant, i.e. regular shop),
2. traditional warehouses or marketplaces (with different sellers, e.g. malls),
3. (regular) e-commerce (by one dealer),
4. online platforms (with more sellers and one platform curator).

We argue that hybrid business platforms combine elements of all four of the above retail channels, taking advantage of their various strengths (see Table 1): selection from and comparison between different sellers – variety, price comparison, transparency (derived from 2 and 4); the chance of touching the product in the physical store – touch and feel (derived from 1 and 2); access to the whole online assortment – variety (derived from 3 and 4); comfort and ease of online payment (derived from 3 and 4)

The customer journey is a mixture of real and virtual touch-points – a significant amount of customer contacts follows the hybrid pathway. For example, a customer orders online and picks up in a brick and mortar shop, or the initial physical contact in a store is followed by a channeled and intended online purchase initiated by the vendor. The various value creation and capturing steps can be performed by different companies. This hybrid approach changes retail – it removes barriers, makes it easier, enlightened, and more enjoyable.

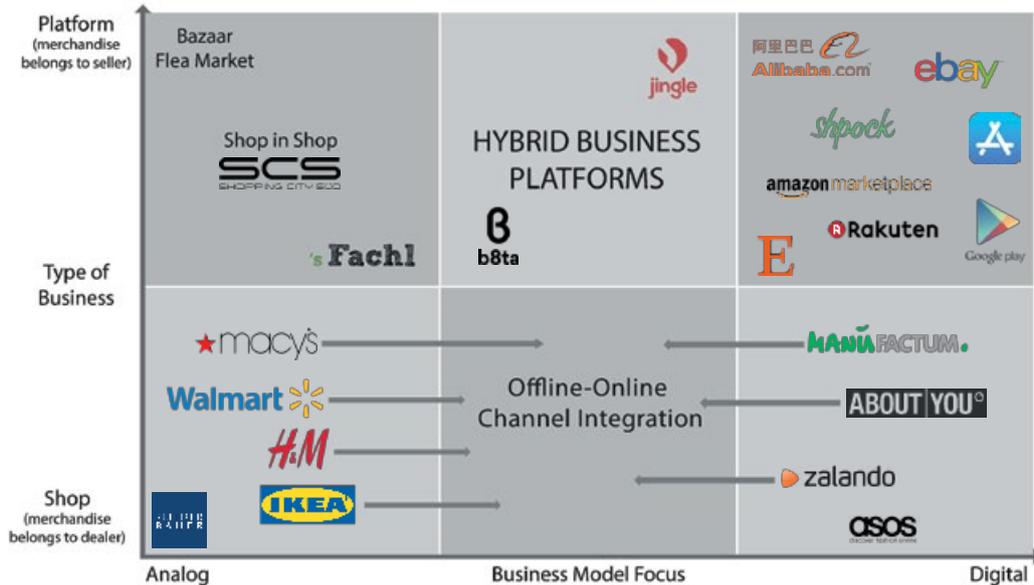
**Retail Channel Framework**

We here concentrate on the transaction platform level, whereas so far, most studies have concentrated on individual retailers. Figure 1 shows the continuous evolution towards hybrid solutions both for offline–online channel integration and – the focus of our research – platforms. The biaxial framework illustrates different types of retail channels – along the dimensions analog (offline) or digital (online) on

**Table 1: Features of Channels and Hybrid Business Platforms**

Feature	Offline		Online		Hybrid Business Platforms
	Brick and mortar	Warehouses	E-commerce	Platforms	
Touch and feel	X	X			X
Variety		X		X	X
Transparency				X	X
Online payment			X	X	X

Source: Böger / Wecht / Stalder, 2019.

**Fig. 1: Retail Channel Framework**

Source: Böger / Wecht / Stalder, 2019.

the one hand and from individual retailers with a single physical shop to department stores to markets or platforms with many different providers on the other hand.

The horizontal axis shows the degree of digitization and ranges from fully analog retail channels, e.g. supermarkets, to fully digital ones such as the App Store.

The vertical axis distinguishes between retail facilities where the goods belong to the seller or merchant, for example Ikea, and facilities where a central company provides a platform, and thus a marketplace, for different sellers who sell their own goods, for example eBay. In the latter case, the goods never belong to the platform operator and remain in the possession of the seller or individual supplier before the sale.

All retail activities can be clearly positioned in one of the six resulting areas (2x3 matrix). In order to identify the position of a company in the matrix, the factors digital or analog are compared with the characteristics shop (seller of own goods) or platform (seller of others' goods). Our research implies a continued strong development towards hybrid shops (offline–online integration). Manufactum for instance, an online marketplace for high-quality goods, expanded its offering a few years ago to include stationary stores and is further expanding this additional retail channel. On the other hand, a constantly growing number of offline retailers,

such as H&M, are supplementing their business models with online sales channels.

The middle of the upper half shows retail platforms whose main objective is to enable the hybrid purchase of goods – establishing a mixture of both analog and digital means. Therefore, we call these "hybrid business platforms".

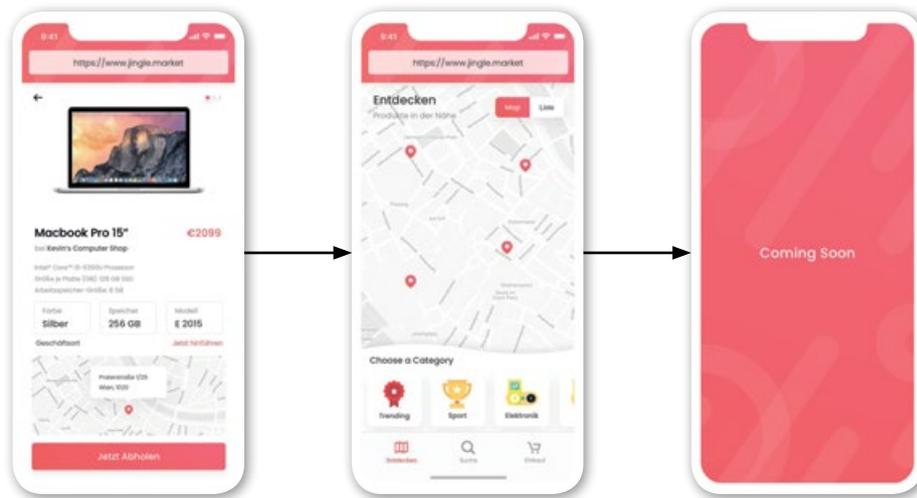
Hybrid business platforms offer user interfaces and online functionalities within their digital offerings and engage in the territory of traditional physical stores. Austrian start-up Jingle and Californian start-up b8ta provide interesting cases that illustrate the specific concept of hybrid business platforms in detail.

### Case Examples of New Hybrid Approaches

#### Jingle – Combining the Analog and the Digital World

Jingle is a chatbot company that works on making shopping in brick and mortar retail easier. Jingle's idea is to display all retailers' products in the user's environment (see Figure 2). Artificial intelligence drives the interface that communicates with users. For example, users can search for retailers in Vienna carrying a desired product around the clock. Jingle

**Fig. 2: Jingle App**



Source: Jingle, 2019.

users can also browse offers. This not only increases customers’ flexibility when shopping locally, but also secures digital market access for small shops and stores.

The team of three founders wants to put the brick and mortar trade on the digital track and, initially, enable a simpler and more effective shopping experience in Vienna. Plans to expand the Jingle marketplace from the capital to several Austrian cities and later to Europe are in place.

With Jingle’s chatbot model, the customer benefits from two essential aspects of hybrid features:

1. When searching for a product on the platform, different dealers and the corresponding price offers for the product are displayed. The customer thus benefits from a transparent price comparison.
2. Customers can choose to buy the product on a digital platform or to go to the physical store (similar to a marketplace). The customer also has the option of reserving products online. In the future, a delivery service for regional suppliers is to be implemented.

Acquiring local retailers was a big challenge for Jingle because retailers lacked trust in the unknown brand. Through the chat, Jingle was able to win B2B customers’ trust. Increased trust and a stronger brand name have enabled Jingle to attract a number of business customers to their product. Jin-

gle expects products to be digitized by small and large retailers and aims to support retailers who lack the resources and expertise to digitize their products.

In summary, Jingle was amongst the first that enabled a platform bridging the physical with the digital world to offer users the convenience of digital shopping experiences.

**b8ta – Marketplace of the Future:  
Retail as a Service**

b8ta invites its customers to come into the shops just to touch and try products. In contrast to conventional retailers, the

**Main Propositions**

1. Most offline–online channel integration in retail is driven by retailers themselves.
2. Pioneers are establishing hybrid business platforms, merging online platforms with brick and mortar retail.
3. Hybrid business platforms can lead to unique customer journeys and experiences.

company does not make profits from the turnover of goods, but charges manufacturers a monthly placement fee, which is billed per running meter or table. b8ta understands trade as a service. Product presentation and customer consultation do not go hand in hand with the compulsion to have to sell something.

This contrasts with classical retail trade where the producer has little or no influence on how the goods are presented, at what price they are offered, and how they are advertised. Furthermore, retailers traditionally monopolize the relationship with the end customer and manufacturers receive hardly any data on customer behavior and sales figures.

b8ta is different. b8ta sees itself as a service provider for manufacturers with stores where every brand can rent space flexibly and for a certain period of time, just as in an App Store. In addition, data is collected and manufacturers are provided with information that is as good as in their own online stores.

In December 2015, the team of three founders opened its first store in Palo Alto in Silicon Valley (Figure 3). Meanwhile, there are 14 independent stores, 71 shop-in-shop solutions and three pop-up stores across the United States.

All locations are equipped with several high-resolution 3D cameras that constantly monitor how customers handle the products, what they try out and how much time they spend on them. Next to each product there is a tablet with product information (Figure 4). It is even possible to compare prices and read reviews, just as on an online platform. Advice is also available. Employees in black T-shirts – who do not want to be called salespeople under any circumstances – are careful not to talk visitors into anything. After each conversation, they enter on the tablet what the customers wanted to know and what comments they made – information that is collected and evaluated, along with the images from the cameras. Manufacturers have access to all the data and can watch live how many customers in which store are interested in their products. They are also in contact with b8ta via a communication platform. A chatbot reports each individual sale with turnover and store details. If they notice anything special, such as unusual sales figures, they can immediately follow up. The b8ta team answers these questions within a few hours.

In January 2019, b8ta acquired the start-up Brickwork, which helps brands and retailers bring meaningful traffic to stores. Brickwork's software will be integrated and will be available to b8ta brands and retailers in the future. The function of Brickwork is primarily related to finding a store or an appointment. Additionally, Brickwork will be used as an event management app. The combined platform helps custo-



**Fig. 3** b8ta shop Palo Alto (© b8ta, 2019)



**Fig. 4** b8ta display (© b8ta, 2019)

mers to identify where the product is available and when they can test it. Customers are also informed about future events and e-commerce offerings.

Today it is easier than ever to make products. Many entrepreneurs sell them directly via their web shop – for cost reasons and because they are too small to supply large retail chains. But not only the showrooming phenomenon shows that online trade has a big flaw: many customers want to try certain products before they buy them. This is especially true for new products. b8ta is here to help.

## Conclusion

This article examines the diversity of business platforms and attempts to explore the potential of the hybrid business platform. In an increasingly digitized retail world, more and more companies are adding analog elements to their

customers' retail experiences. While most offline–online channel integration in retail is driven by merchants (but with mixed distribution channels only), there are pioneers who are beginning to establish hybrid business platforms that merge the properties of transaction platforms with brick and mortar retail.

In this first explorative study, we already discovered two different approaches to hybrid business platforms. While b8ta offers retail as a service to its B2B customers, Jingle promotes regular local shop sales through its online platform applications. Many more approaches are currently being developed to improve the retail experience.

Hybrid business platforms can lead to unique customer experiences. Innovative new business models will evolve around them. Therefore the future of retail with all its facets (e.g. shops, e-commerce, and platforms) may have a significant offline component.

As hybrid business platforms were investigated for the first time in this study, there are various areas for future research, for example, a closer look at the business model of the platform owner, success factors for its development or a deeper look into topics related to customer experience. The future of retail may show a significant offline ingredient with innovative new business models emerging around hybrid business platforms. 

## Lessons Learned

1. The potential opportunities and/or threats deriving from upcoming hybrid business platforms which merge the characteristics of transaction platforms with brick and mortar retail need to be carefully considered.
2. Since the future of online retail may include some offline elements it is necessary for online retailers to clarify their position towards new players offering hybrid business platforms.
3. The customer experience has to be in the center of all retail offerings. Online retailers need to contemplate the potential of adding real world experiences to their customers' journeys.

## Literature

CCEC (2016): Lokale Shoppingplattformen. <https://www.einzelhandelslabor.de/wissen-go-online/lokale-shoppingplattformen-als-erfolgsmodell-fuer-den-stationaeren-einzelhandel/>

Chen, L. Nan, G. & Li, M. (2018): Wholesale pricing or agency pricing on online retail platforms: the effects of customer loyalty. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(4), pp. 576–608.

Cusumano, M. A. (2010): The evolution of platform thinking. *Communications of the ACM* 53 (1), pp. 33–35.

Cusumano, M. A. (2011): The platform leader's dilemma. *Communications of the ACM* 54 (10), pp. 21–24.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2010): Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), pp. 1279–1285.

Gawer, Annabelle; & Cusumano, Michael A. (2014): Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *J. Prod. Innov. Manag.* 31(3), pp. 417–433.

Haenninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2018): Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), pp. 152–168.

Jick, T. D. (1979): Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 602–611.

Moerman, G. (2010): Probing Behaviour in Open Interviews: A Field Experiment on the Effects of Probing Tactics on Quality and Content of the Received Information. VU Amsterdam.

Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: a theory of information product design. *Management Science*, 51(10), pp. 1494–1504.

Parker, G. G., Van Alstyne, M., Choudary, S. P., & Foster, J. (2016): *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work For You*. New York: WW Norton.

Stremersch, S., Tellis, G. J., Franses, P. H., & Binken, J. L. (2007): Indirect network effects in new product growth. *Journal of Marketing*, 71(3), pp. 52–74.

The Global Platform Survey (2016): The Rise of the Platform Enterprise [https://www.bearingpoint.com/files/Global\\_Platform\\_Survey\\_Jan\\_2016.pdf&download=0&itemId=289645](https://www.bearingpoint.com/files/Global_Platform_Survey_Jan_2016.pdf&download=0&itemId=289645)

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016): Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), pp. 54–62.

# Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?  
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.  
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

**Qualität ohne Kompromisse.**

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

# Wettbewerbspolitische Regulierung digitaler Plattformmärkte

---

Ob digitale Plattformmärkte einer Regulierung bedürfen, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Eingriffsmomente ergeben sich vor allem aus Marktmachtmissbrauch, der umso wahrscheinlicher erscheint, je geringer die Bestreitbarkeit eines Marktes und die Ausweichmöglichkeiten der Plattformnutzer sind.

**Dr. Steffen J. Roth, Rebekka Rehm**

**D**ie Dominanz einzelner digitaler Plattformen wie eBay oder Amazon weckt die Befürchtung, dass diese nicht ausreichend durch Wettbewerbsdruck diszipliniert werden und die Interessen der Konsumenten in den Hintergrund geraten. Deshalb erfährt die wettbewerbspolitische Regulierung digitaler Plattformmärkte aktuell grosse öffentliche und politische Aufmerksamkeit. Tatsächlich weisen Plattformmärkte Charakteristika auf, die hohe Marktkonzentrationen systematisch begünstigen. Ob und inwiefern dies Regulierungsnotwendigkeiten begründet, hängt allerdings von einer Vielzahl von Faktoren ab.

### Charakteristika von Plattformmärkten

Auf Plattformmärkten treten zwei oder mehr Marktseiten mithilfe eines Intermediärs in einen Austausch. Ein Beispiel für einen solchen Intermediär ist eine Auktionsplattform, auf der Anbieter Waren anbieten und Konsumenten Waren ersteigern. Die Wettbewerbsintensität auf solchen Märkten hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählen das Ausmass von positiven Netzwerk- und Skaleneffekten, die Wahrscheinlichkeit von Überlastung, die Heterogenität der Nutzer-Präferenzen und die Attraktivität von Multi-Homing (siehe z.B. Evans/Schmalensee 2007, Haucap/Wenzel 2011 und Haucap 2015). In Abhängigkeit der besonderen Charakteristika von Plattformmärkten ergeben sich vielfältige Wirkungskanäle, die bei der wettbewerbspolitischen Analyse zu berücksichtigen sind.

Zu den besonderen Merkmalen von Plattformmärkten zählen indirekte Netzwerkeffekte, die zwischen den beiden Marktseiten wirken. Zum Beispiel ist eine Auktionsplattform für diejenigen, die dort etwas versteigern, umso attraktiver, je mehr potenzielle Kunden das Gut ersteigern könnten. Umgekehrt legen die Nach-

frager meist Wert auf eine breite Auswahl und die damit verbundenen Vergleichsmöglichkeiten. Dieses Phänomen ist für den Erfolg des Geschäftsmodells einer Plattform ausschlaggebend: Je mehr die Marktseiten von der Zusammenführung mit der jeweils anderen Marktseite profitieren, desto höheren Wert hat die Dienstleistung des Intermediärs. Die besondere Bedeutung von indirekten Netzwerkeffekten ist ein wesentlicher Faktor bei der Erklärung des Geschehens auf Plattformmärkten, unter anderem der Preissetzung von Plattformen (Rochet/Tirole 2003). Erlöse werden meist primär auf der Marktseite generiert, die stärker von einer steigenden Teilnehmerzahl auf der anderen Marktseite profitiert (Haucap/Wenzel 2011, S. 203), während Nutzergruppen, von denen besonders grosse indirekte Netzwerkeffekte ausgehen, Plattformen häufig sogar unentgeltlich nutzen können. Sie erbringen ihre „Gegenleistung“ in Form von Aufmerksamkeit für die andere Marktseite (Bundeskartellamt 2015, S. 16). Hinsichtlich der Frage nach der zu erwartenden Marktkonzentration auf Plattformmärkten haben Netzwerkeffekte ebenfalls besondere Relevanz: Sie begünstigen hohe Marktkonzentrationen in mindestens zweierlei Hinsicht: Erstens lassen sie für bestehende Kunden den Wechsel zu einer anderen Plattform unattraktiv erscheinen. Zweitens erhöhen sie für weitere potenzielle Nutzer die Attraktivität einer Plattform, die bereits viele Nutzer hat. Daraus ergeben sich selbstverstärkende Tendenzen, die bereits grössere Plattformen schneller wachsen lassen.

Ein weiterer Faktor, der hohe Marktkonzentrationen tendenziell begünstigt, sind steigende Skalenerträge. Üblicherweise ist die Bereitstellung einer digitalen Plattform mit relativ hohen Fixkosten verbunden, während die einzelne Vermittlungsleistung vergleichsweise niedrige Grenzkosten verursacht. Je mehr Transaktionen eine Plattform durchführt, desto

#### Dr. Steffen J. Roth

Geschäftsführer und Direktor des Instituts für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln

Tel.: +49 (0) 221 470-5348  
steffen.roth@wiso.uni-koeln.de

#### Rebekka Rehm

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln

Tel.: +49 (0) 221 470-5349  
rebekka.rehm@wiso.uni-koeln.de  
www.iwp.uni-koeln.de

geringer sind die durchschnittlichen Kosten einer einzelnen Transaktion. Dies spricht ebenfalls dafür, dass sich relativ wenige grosse Anbieter auf einem Plattformmarkt durchsetzen.

Doch trotz ausgeprägter Netzwerk- und Skaleneffekte lässt sich eine hohe Marktkonzentration nicht eindeutig vorhersagen. Ob sich tatsächlich nur einige wenige Plattformen auf einem Markt etablieren können, hängt von weiteren Faktoren ab, die einer hohen Marktkonzentration tendenziell entgegenwirken.

Ein solcher Faktor ist das Risiko von Überlastung. Überlastungsercheinungen treten auf, wenn sich der Nutzen einer Plattform für die Teilnehmer mit weiteren Teilnehmern ab einer bestimmten Grösse nicht mehr erhöht, sondern verringert. Sie lassen sich demnach als negative Netzwerkeffekte beschreiben. Zum Beispiel wäre denkbar, dass diejenigen, die auf einer Auktionsplattform nach Produkten suchen, ab einem gewissen Punkt nicht mehr von zunehmender Auswahl profitieren, sondern sich von einer zu gross werdenden Auswahl überfordert fühlen. Allerdings können digitale Plattformen mit geeigneten Algorithmen Suchkosten reduzieren und Übersichtlichkeit bieten. So können sie in vielen Fällen der Gefahr einer Überlastung entgegenwirken. Während es also früher unterschiedlich spezialisierte Auktionshäuser gab, entstehen heute einzelne digitale Plattformen mit unterschiedlichen Suchmasken.

Auch die Heterogenität der Präferenzen potenzieller Nutzer bedingt die Anzahl der entstehenden Plattformen: Je unterschiedlicher die Präferenzen der Nutzer sind, desto mehr verschiedene Plattformen bilden sich tendenziell heraus. Auf digitalen Plattformmärkten gilt dies allerdings nur eingeschränkt, weil viele digitale Anbieter die Möglichkeit haben, personalisierte Angebote zu unterbreiten und so den

Wünschen unterschiedlicher Nutzer auf einer Plattform gerecht zu werden. Ohnehin lässt die blossе Anzahl von Plattformen noch keine Rückschlüsse auf die Wettbewerbsintensität zu: Wenn sich eine Vielzahl von Plattformen aufgrund unterschiedlicher Präferenzen der Nutzer herausbildet, dann stehen die Plattformen aufgrund der damit einhergehenden mangelnden Austauschbarkeit nur eingeschränkt im Wettbewerb zueinander.

Hohe Marktkonzentrationen sind ausserdem tendenziell umso unwahrscheinlicher, je attraktiver beziehungsweise günstiger es ist, mehrere Plattformen gleichzeitig zu nutzen („Multi-Homing“). Wenn die Marktseiten sich nicht auf die Nutzung einer Plattform beschränken, können mehrere Plattformen koexistieren. Die Möglichkeit zu Multi-Homing hängt teilweise von ähnlichen Faktoren ab wie die Möglichkeit

zu einem vollständigen Plattformwechsel. Plattformwechsoptionen sind vor allem deshalb sehr relevant, weil sie bei gegebener Marktkonzentration das Missbrauchspotenzial marktmächtiger Anbieter massgeblich bestimmen. Je höher die Wechselkosten sind, desto eher ist von einem so genannten Lock-in der Plattformnutzer auszugehen, der Raum für Marktmachtmissbrauch eröffnet. Wechselkosten können vielfältige Ursachen haben. Ihre Höhe hängt zum Beispiel davon ab, wie einfach Nutzer-Profile auf einer Plattform zu erstellen sind oder wie die Marktteilnehmer Vertrauen in die jeweils andere Marktseite aufbauen. In der digitalen Welt wirken vor allem Bewertungssysteme vertrauensschaffend, indem sie den Marktteilnehmern Reputationsaufbau ermöglichen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Kooperation zwischen anonymen Akteuren, wie sie beispielsweise auf Internet-Auktionsplattformen aufeinandertreffen, in hohem Masse von der Möglichkeit zum Reputationsaufbau abhängt (siehe z.B. Diekmann/Wyder 2002). Bei einem Plattformwechsel droht der Verlust der aufgebauten Reputation, wenn Profile inklusive Bewertungen nicht transferiert werden können, was hohe Wechselkosten begründen kann.

Auf vielen digitalen Plattformmärkten spielt die Sammlung von Daten eine herausragende Rolle. Von der Bedeutung von Daten hängt ab, wie sich die bislang thematisierten Faktoren auswirken (siehe z.B. Dewenter/Lüth 2016). Tendenzuell gilt dabei: Je ausschlaggebender Daten für die Bereitstellung präferenzgerechter Leistungen sind, desto wahrscheinlicher sind selbstverstärkende Marktkonzentrationen. Besonders relevant ist dies auf Märkten, auf denen Plattformen ihre Leistungen mithilfe von Daten sogar den Präferenzen einzelner Nutzer anpassen können. So kann eine Auk-

### Zusammenfassung

Einige digitale Plattformmärkte weisen hohe Marktkonzentrationen auf, was sich insbesondere durch positive indirekte Netzwerkeffekte und positive Skaleneffekte erklären lässt. Dass solche Effekte vorliegen, ist allerdings kein sicheres Zeichen für eine niedrige Wettbewerbsintensität, da andere Faktoren gegenläufig wirken können. Weil ausserdem selbst eine niedrige Wettbewerbsintensität auf Plattformmärkten nicht zwangsläufig ineffizient ist, liegt der Fokus der wettbewerbpolitischen Regulierung auf der Vermeidung missbräuchlicher Strategien von Plattformanbietern.



tionsplattform mithilfe geeigneter Algorithmen jedem einzelnen Nutzer, über den sie Informationen gesammelt hat, eine personalisierte Vorauswahl von Auktionsgegenständen anzeigen.

Zusammenfassend haben digitale Plattformmärkte einige Besonderheiten, die hohe Marktkonzentrationen besonders wahrscheinlich machen. Allerdings können andere Faktoren diesen entgegenwirken, weshalb eine niedrige Wettbewerbsintensität nicht eindeutig vorhersagbar ist.

### Regulierungsnotwendigkeit

Aus einer hohen Marktkonzentration auf einem digitalen Plattformmarkt liesse sich ohnehin nicht ohne weiteres auf eine Regulierungsnotwendigkeit schliessen. Zunächst einmal ist die Verwirklichung positiver Netzwerk- und Skaleneffekte ökonomisch effizient (Caillaud/Jullien 2003). Hohe

Marktkonzentrationen können deshalb durchaus zum Nutzen aller Beteiligten sein. So ist unter anderem zu beachten, dass eine geringe Wettbewerbsintensität zwischen Plattformen tendenziell eine hohe Wettbewerbsintensität auf den Plattformen zur Folge hat und darüber präferenzgerechte Ergebnisse auf den nachgelagerten Produktmärkten begünstigen kann. Dass hohe Marktkonzentrationen effizient sind, ist umso wahrscheinlicher, je geringer Überlastungsgefahren, das Interesse an der parallelen Nutzung mehrerer Plattformen und die Heterogenität der Präferenzen der Nutzer sind. Die Effekte, die Monopolstrukturen auf digitalen Plattformmärkten wahrscheinlicher werden lassen, lassen sie also zugleich aus wohlfahrtsökonomischer Sicht wünschenswerter erscheinen.

Obwohl eine hohe Marktkonzentration auf zweiseitigen Märkten demnach nicht pauschal zu verurteilen ist,

sind auch die positiven Effekte eines dynamischen Wettbewerbs zwischen Plattformen nicht von der Hand zu weisen. Insbesondere ermöglicht ein breiter Wettbewerb vielfältige „Trial and Error“-Prozesse. So sind zum Beispiel bei der Frage, wie ein Bewertungssystem auf einer Plattform ausgestaltet sein muss, um den Aufbau von Vertrauen zwischen den Marktteilnehmern umfassend zu ermöglichen, sehr viele Wirkungsmechanismen zu beachten (siehe z.B. Bolton/Greiner/Ockenfels 2013 und Cheung/Lee 2012). Je mehr Plattformen miteinander konkurrieren, desto grösser sind nicht nur die dynamischen Anreize, gute Bewertungssysteme zu entwickeln, sondern desto mehr Wissen wird auch im Ausschlussverfahren über diese Mechanismen generiert. Ähnliches gilt für viele weitere Funktionen, die Plattformen als Intermediäre unterschiedlich gut wahrnehmen.

Die möglichen Vorteile hoher Marktkonzentrationen auf Plattformmärkten werden insbesondere auch dadurch relativiert, dass sie mit Gefahren des Marktmachtmissbrauchs verbunden sind. Die Möglichkeiten von dominanten Plattformanbietern, ihre Marktmacht zu missbrauchen, sind vielfältig. Marktmachtmissbrauch kann grundsätzlich darin bestehen, dass Wettbewerber behindert werden, oder darin, dass andere Marktteilnehmer ausgebeutet werden (Monopolkommission 2016, S. 165f). Konkret umfassen missbräuchliche Strategien zum Beispiel die Bevorzugung eigener Produkte oder Dienstleistungen, die in Konkurrenz zu fremden Gütern über die Plattform angeboten werden. Missbräuchliche Strategien sind jedoch immer nur in dem Masse lohnenswert, wie die Vorteile, die sie dem Anbieter erschliessen, nicht dadurch aufgewogen werden, dass unzufriedene Kunden abwandern. Es ist davon auszugehen, dass die meisten Plattformanbieter dieses Risiko berücksichtigen und in ihre strategischen Entscheidungen einbeziehen. Die Gefahr von Marktmachtmissbrauch droht daher umso weniger, je mehr Substitutionsmöglichkeiten bestehen.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die Bestreitbarkeit von Märkten aufrechtzuerhalten. Hindernisse für Markteintritte liegen beispielsweise im Reputationskapital der Nutzer begründet. Deshalb erscheint zum Beispiel eine weitgehende Transferierbarkeit von Reputationskapital wertvoll zur Aufrechterhaltung eines zumindest potenziellen Wettbewerbs. Dabei ist allerdings ein möglicher Trade-off zu beachten: Gegebenenfalls reduziert eine entsprechende Regulierung von vornherein die Anreize, gute Bewertungssysteme zu entwickeln, die den Aufbau von Reputationskapital erst ermöglichen.

Lange Zeit fehlte den Kartellbehörden die gesetzliche Grundlage, um

digitalen Plattformen wirksam zu begegnen. So waren beispielsweise indirekte Netzwerkeffekte nicht als Parameter in der wettbewerbspolitischen Analyse der Behörden vorgesehen. Die zuvor bestehenden Lücken wurden mit der neunten Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen im Juni 2017 teilweise geschlossen, indem den Kartellbehörden Möglichkeiten gegeben wurden, die besonderen Cha-

rakteristika von Plattformmärkten in ihre Analysen einzubeziehen. So wurden überhaupt erst die Mindestvoraussetzungen geschaffen, um die Marktmacht einer Plattform adäquat einzuschätzen.

Wird eine hohe Marktmacht festgestellt, liegt der Fokus der Wettbewerbsbehörden auf der Unterbindung missbräuchlicher Praktiken. Allerdings ist die Feststellung und Bewertung solcher Praktiken auf digitalen Plattformmärkten ebenfalls mit besonders grossen Herausforderungen verbunden. Beispielsweise muss für die Beurteilung einer missbräuchlichen Preissetzung die Preisstruktur und das Preisniveau auf beiden Marktseiten berücksichtigt werden, sodass die herkömmlichen Analysemethoden der Wettbewerbsbehörden auch hier nicht ausreichen (Bundeskartellamt 2015, S. 30).

Digitale Plattformmärkte machen also neue Strategien zur Unterbindung von Marktmachtmissbrauch erforderlich. Erst kürzlich hat die Europäische Kommission beispielsweise weitere Regeln vorgeschlagen, die die Transparenz für Plattformnutzer erhöhen und so missbräuchlichen Strategien

entgegenstehen sollen. Plattformen sollen beispielsweise verpflichtet werden offenzulegen, wie sie ihre eigenen Waren oder Dienstleistungen im Vergleich zu denen anderer Nutzer behandeln.

Die Möglichkeit, hohe Marktkonzentrationen zu dokumentieren, um missbräuchliche Strategien marktmächtiger Unternehmen frühzeitig zu erkennen und dann gegebenenfalls zu sanktionieren, ist nicht nur deshalb

## Digitale Plattformmärkte machen neue Strategien zur Unterbindung von Marktmachtmissbrauch erforderlich.

wichtig, weil so bereits bestehende Allokationsprobleme behoben werden können. Geeignete wettbewerbspolitische Instrumente entfalten vielmehr auch eine Abschreckungswirkung: Plattformanbieter beziehen nicht nur mögliche Strafen, sondern beispielsweise auch Reputationsschäden in ihr strategischen Kalkül ein, die mit Verfahren der Wettbewerbsbehörden einhergehen können.

### Konkurrenz durch analoge Plattformen

Bei der wettbewerbspolitischen Analyse von digitalen Plattformmärkten ist auch die Konkurrenz durch analoge Substitute zu berücksichtigen. Auch in der analogen Welt sind Plattformmärkte weit verbreitet. Ein Beispiel sind Einkaufszentren, in denen Kunden und Geschäfte zueinander finden. Wenn solche analogen Plattformen für die Plattformnutzer Alternativen zu digitalen Angeboten darstellen, müssen sie bei der Einschätzung einer marktbeherrschenden Stellung und des sich daraus ergebenden Missbrauchspotenzials ebenfalls berücksichtigt werden.

Die Konkurrenz durch analoge Plattformen reicht oft in räumlicher Hinsicht nicht besonders weit. Räumliche Entfernungen haben in der analogen Welt aufgrund von Raumüberwindungskosten eine grosse Bedeutung. Auf digitalen Märkten ist demgegenüber ein so genannter „Death of Distance“ zu beobachten, weil die räumliche Dimension kaum eine Rolle spielt (Haucap/Heimeshoff 2017, S. 7). So können digitale E-Commerce-Plattformen ortsungebunden Nutzer erreichen, während ein herkömmliches Einkaufszentrum meist nur eine räumlich begrenzte Zielgruppe hat. Nichtsdestoweniger dürften für die meisten Nutzer bestimmte analoge Plattformen relevante Alternativen darstellen. Dies gilt zwar nur eingeschränkt, falls zum Beispiel das lokale Einkaufszentrum nur mit Aufwand zu erreichen ist und/oder weniger attraktive Angebote bereithält. Aber auch in diesem Fall schränken die Ausweichmöglichkeiten die Macht digitaler Plattformen ein, weil sie nur einen begrenzten Raum lassen, in dem Marktmacht missbraucht werden kann. Die Plattformnutzer können glaubwürdig drohen, auf Alternativen auszuwei-

chen, wenn eine Plattform ihrer Ansicht nach missbräuchlich agiert, indem sie beispielsweise in übermässigem Ausmass auf private Daten zugreift.

Der Blick auf analoge Plattformmärkte verdeutlicht zugleich, dass Plattformen kein neues Phänomen sind, sondern eines, von dem die Gesellschaft bereits seit langer Zeit profitiert. Auf analogen Plattformmärkten wirken grundsätzlich die gleichen marktkonzentrationssteigernden und gegenläufigen Faktoren wie auf digitalen Plattformmärkten. Zwar unterscheiden sich die Ausprägungen der Faktoren, was unter anderem an der deutlich geringeren Bedeutung von Daten in der analogen Welt liegt. Dennoch unterstreicht diese Beobachtung, dass eine Unterbindung von Marktmacht auf digitalen Plattformmärkten ohne hinreichenden Eingriffsmoment voreilig sein könnte.

### Fazit

Marktmacht von Plattformen zu unterbinden, wäre vor dem Hintergrund der für sie typischen indirekten Netzwerk- und Skaleneffekte in vielen Fällen nicht effizient. Stattdessen liegt der Fokus der

Kartellbehörden darauf, den Missbrauch von Marktmacht zu verhindern. Marktmachtmissbrauch droht umso weniger, je ausgeprägter die Möglichkeiten für Multi-Homing und Plattformwechsel sind. Dabei kommen für viele Nutzer nicht nur andere digitale, sondern auch analoge Plattformen infrage. Auf Märkten, auf denen die Konsumenten beide Arten von Plattformen nutzen. 

### Kernthesen

1. Die Marktkonzentration auf digitalen Plattformmärkten hängt von gegenläufig wirkenden Faktoren ab und ist deshalb nicht eindeutig vorhersagbar.
2. Marktmacht von Plattformen zu unterbinden, wäre aufgrund der für sie typischen indirekten Netzwerk- und Skaleneffekte in vielen Fällen nicht effizient.
3. Wichtig sind die Aufrechterhaltung der Bestreitbarkeit von Plattformmärkten und die Unterbindung von Marktmachtmissbrauch.
4. Die Substitutionskonkurrenz durch analoge Plattformen sollte bei der wettbewerbsspolitischen Analyse nicht vernachlässigt werden.

### Literatur

Bolton, G./Greiner, B./Ockenfels, A. (2013): Engineering trust: reciprocity in the production of reputation information, in: *Management Science*, 59, 2, pp. 265–285.

Bundeskartellamt (2015): Digitale Ökonomie – Internetplattformen zwischen Wettbewerbsrecht, Privatsphäre und Verbraucherschutz, Diskussionspapier zur Sitzung des Arbeitskreises Kartellrecht am 1. Oktober 2015, [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions\\_Hintergrundpapier/AK\\_Kartellrecht\\_2015\\_Digitale\\_Oekonomie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions_Hintergrundpapier/AK_Kartellrecht_2015_Digitale_Oekonomie.pdf?__blob=publicationFile&v=), Abruf 13.02.2019.

Caillaud, B./Jullien, B. (2003): Chicken & egg: Competition among intermediation service providers, in: *RAND Journal of Economics*, 34, 2, pp. 309–328.

Cheung, C. M./Lee, M. K. (2012): What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms?, in: *Decision support systems*, 53, 1, pp. 218–225.

Dewenter, R./Lüth, H. (2016): Big Data aus wettbewerblicher Sicht, in: *Wirtschaftsdienst*, 96, 9, S. 648–654.

Diekmann, A./Wyder, D. (2002): Vertrauen und Reputationseffekte bei Internet-Auktionen, in: *Köln Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 54, 4, S. 674–693.

Evans, D. S./Schmalensee, R. (2007): The industrial organization of markets with two-sided platforms, in: *Competition Policy International*, 3, 1, pp. 151–179.

Haucap, J. (2015): Ordnungspolitik und Kartellrecht im Zeitalter der Digitalisierung, DICE Ordnungspolitische Perspektiven Nr. 77, [http://www.dice.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Wirtschaftswissenschaftliche\\_Fakultaet/DICE/Ordnungspolitische\\_Perspektiven/077\\_OP\\_Haucap.pdf](http://www.dice.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Wirtschaftswissenschaftliche_Fakultaet/DICE/Ordnungspolitische_Perspektiven/077_OP_Haucap.pdf), Abruf 13.02.2019.

Haucap, J./Heimeshoff, U. (2017): Ordnungspolitik in der digitalen Welt, DICE Ordnungspolitische Perspektiven Nr. 90, <http://www.dice.hhu.de/fileadmin/redaktion/>

Fakultaeten/Wirtschaftswissenschaftliche\_Fakultaet/DICE/Ordnungspolitische\_Perspektiven/090\_OP\_Haucap\_Heimeshoff.pdf, Abruf 13.02.2019.

Haucap, J./Wenzel, T. (2011): Wettbewerb im Internet: Was ist online anders als offline?, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 60, 2, S. 200–211.

Monopolkommission (2016): Herausforderung digitale Märkte, Sondergutachten Wettbewerbspolitik Nr. 68, [https://www.monopolkommission.de/images/PDF/SG/SG68/S68\\_volltext.pdf](https://www.monopolkommission.de/images/PDF/SG/SG68/S68_volltext.pdf), Abruf 13.02.2019.

Rochet, J.-C./Tirole, J. (2003): Platform competition in two-sided markets, in: *Journal of the European Economic Association*, 1, 4, pp. 990–1029.

# Eine Debatte ist entbrannt:

## Soll der Kunde unser Produkt mögen, oder soll er es begehren? *Liking oder Wanting?*

Aus den Neurowissenschaften ist die Konzeption von *Liking* übergeschwappt auf das Marketing. Die Neurobiologen hatten nämlich die Entdeckung gemacht, dass im menschlichen Gehirn zwei *Motivations-systeme* am Werk sind, das eine bewusst und das andere unbewusst. Dabei kam zum Vorschein, dass dem zweiten Motivationssystem – kurz genannt *Wanting* – eine sehr viel stärkere Kraft inne wohnt als dem ersten, dem *Liking*. Mit Wucht drängt *Wanting* zur Handlung. Aber bedingt durch die Tatsache, dass es eben unbewusst verläuft, sich in evaluationsgeschichtlich alten und ursprünglichen Regionen des Gehirns abspielt, wird es nicht zum Thema: Ist nicht Bestandteil unserer Alltagsvernunft, wir rechnen nicht damit und es fehlen uns die Begriffe. So wird in den Marketingabteilungen von Unternehmen praktisch ausschliesslich über „*Liking*“ diskutiert – was der Kunde denn möge. Das „*Wanting*“ hingegen hat keine Stimme im Marketing. Aber die Erkenntnisse der Neurowissenschaften drängen in die öffentliche Diskussion. Sie werden in den Feuilletons und in wissenschaftlichen Beilagen erörtert. Und es hat das Marketing erreicht; ich erfahre das in Gesprächen mit unseren Kunden. Das Thema bewegt und es polarisiert.

### Dr. Marc Rutschmann



#### Dr. Marc Rutschmann

führt eine Agentur, die auf handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist – die Dr. Marc Rutschmann AG. Die Tochtergesellschaft Research® erforscht seit zwanzig Jahren Kaufprozesse von Kunden und Konsumenten. Rutschmann, Dr. oec. HSG, ist Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Autor zahlreicher Bücher und Fachbeiträge.

Dr. Marc Rutschmann AG  
Bellevueplatz 5, CH – 8001 Zürich  
marc.rutschmann@mrutschmann.com  
www.mrutschmann.com

**A**ufschlussreich für das, was sich gegenwärtig abspielt, ist ein Rückblick in die hohe Zeit des *Direct Marketings*. Direct Marketing war noch auf das Medium des „personalisierten Mailings“ beschränkt. Diese Disziplin hatte ein Ziel: Kaufhandlungen auslösen. Allenfalls eine Vorstufe dazu wie den Point of Sales aufsuchen, Beratung anfordern etc. Jedenfalls eine Handlung auslösen, die eindeutig messbar war. In dieser Disziplin taten sich Champions hervor: Könner, die herausragende Resultate erzielten; Bestellraten, die aufhören liessen. Die Helden des Direct Marketings wurden gefeiert an internationalen Symposien in Montreux und in San Francisco. In Deutschland war Professor Sigfried Vögele der wissenschaftliche Begleiter und Förderer dieser Disziplin.

Die Reaktionen der Werber, die auf Image und Branding schwörten, folgten auf dem Fusse. Abschätzig äusserten sie sich, trivial nannten sie diese Werbeform und verwiesen auf die Ästhetik, die sie für sich reklamierten. Eine Gegnerschaft wuchs heran aus der Zunft der klassischen Werbung. Die Polarisierung war da.

Heute kommt von anderer Seite die Provokation: Neurobiologen mahnen das *Wanting-System* an. Sie identifizierten im Gehirn des Menschen einen neuronalen Schaltkreis, der für die Handlung zuständig ist. Sie schreiben diesem System eine Urkraft zu – das *Wanting-System* setzt sich durch. Und dazu: Alles verläuft unbewusst; wenn keine triftigen Gründe vorliegen, führt der Impuls zur Handlung. Das Bewusstsein kommt gerade noch rechtzeitig, um die vollzogene Handlung zu begründen – im Nachhinein.

### Was ist die Kernthese der Neurowissenschaftler?<sup>1</sup>

Die Forscher gingen zunächst von dem aus, was wir Menschen mögen und nannten es *Liking*. Wir Menschen können benennen, was wir mögen – eben liken. Und ganz selbstverständlich schliessen wir daraus, dass wir das, was wir mögen, auch wollen – haben wollen: besitzen, konsumieren, vereinnahmen. Während Jahrzehnten haben die Neurobiologen diese Alltagshypothese vertreten, und sie glaubten einen dafür verantwortlichen Botenstoff gefunden zu haben: das *Dopamin*.

Dann kamen aber neue Forschungsinstrumente in die Labors. Mit funktionaler Magnetresonanztomografie (fMRT), Mikroinjektionen u.a. konnten sie die Reaktionen von einzelnen Zellen und Zellverbunden sichtbar machen. Neuronale Schaltkreise liessen sich so identifizieren und voneinander abgrenzen. Das führte zur überraschenden Erkenntnis: Dopamin ist bei den *Liking*-Prozessen *nicht* im Spiel. Dopamin ist

der leitende Botenstoff – der Neurotransmitter – in einem ganz anderen System, nämlich dem erwähnten *Wanting*. *Wanting* führt an das motorische Zentrum, und dort bahnt es unser Handeln an, – und wenn unser Verstand keinen Einwand geltend macht – wird die Handlung ausgelöst.

Die Neurowissenschaftler spitzen ihre Aussage gerne zu, indem sie sagen: Es gibt *Liking*-Prozesse ohne *Wanting*. Umgangssprachlich: Man kann etwas mögen, ohne es zu begehren (ein Kunstwerk beispielsweise und generell, alles was uns ästhetisch anmutet). Und es gibt *Wanting* ohne *Liking*; man kann etwas begehren, ohne es zu mögen. Stark begehren kann man beispielsweise etwas, während das Mögen, wenn wir dieses Etwas in Besitz genommen haben oder es konsumieren, nur mässig ausfällt. Unabhängig sind die beiden Systeme in unserer Biologie – aber in unserem Bewusstsein schmelzen sie fälschlicherweise zusammen.

Verbindungen gibt es zwischen *Liking* und *Wanting*, ja, aber nur unter ganz bestimmten Bedingungen, davon später. Was hingegen hervorsteicht: das *Liking-System* ist *antriebschwach*. Wenn es darum geht, Handlungen auszulösen, ist *Wanting* das relevante System, das es anzusprechen gilt, und Dopamin ist der Schlüssel dazu.

### Was für das Marketing jetzt schon feststeht

*Liking* reicht nicht. Ein Unternehmen ist auf Handlungen angewiesen. Der Kunde soll sich dem Produkt annähern, den Point of Purchase aufsuchen – offline oder online – und abschliessen. Nur die Handlung bringt den Umsatz, nur die Handlung bringt die Kasse zum Klingeln, sagt der Kaufmann.

*Liking* und *Wanting* ist nicht ein Entweder-oder; das Zusammenspiel muss verstanden und dann richtig orchestriert werden. Die Kommunikation des Unternehmens ist hier betroffen und steht vor neuen Herausforderungen: die Werbung. Zunehmend aber auch die Kanäle – Internet und stationärer Handel, wo mehr und mehr die Kommunikation stattfindet.

Die „Mechanismen“ im Gehirn sollen hier kurz dargestellt werden – allerdings vereinfacht. Denn, überflüssig zu erwähnen, neuronale Prozesse sind hochkomplex. Aber sie lassen sich doch auf *Schemen* zurückführen – das ist die gute Nachricht. Schemen, die sie unserem Verständnis zugänglich machen und insbesondere die Handhabung erleichtern. Ein zentrales Schema betrifft die Trennung von *Liking* und *Wanting* und die Rolle der jeweiligen Botenstoffe *Opioide* und *Dopamin*. Und hinzuzurechnen zu dem Schema sind noch die Reize, die *Schlüsselreize*, wie wir sie nennen wer-

den, die das *Wanting*-System anstossen und die Prozesse des Handelns in Gang setzen.

### Zwei Motivationssysteme sind im Menschen angelegt – so funktionieren sie

Zwei Motivationssysteme mit je unterschiedlichen Komponenten und Botenstoffen, Neurotransmittern, die sie befeuern und antreiben. So funktioniert das Zusammenspiel:

- (1) Ursächlich für das, was den Kunden bewegt, ist das *Wanting*, ein Dopamin-energetisches System, das die Begehrlichkeit im Menschen wachruft und eine Dringlichkeit zum Handeln aufbaut. Damit ist gleich etwas über den Stellenwert dieses *Wanting*-Systems für das Marketing gesagt: mit Reizen – cue's oder Schlüsselreizen – das *Wanting*-System anzuregen, ist wohl die erstrangige Aufgabe des Marketings. Speziell der Kommunikation.
- (2) Das *Liking* artikuliert zwar der Kunde, denn dieses ist ihm bewusst. Liebend gern teilt er uns mit, was er mag und worauf er Wert legt. Bis zu Vorsätzen etwas zu tun, kann das reichen. Doch es fehlt die Schubkraft. Der Geist ist willig, doch das Fleisch ist schwach, lautet die Bibelweisheit. *Liking* lässt sich auch hirnpfysiologisch orten. Die Opiode befeuern die Zellen in den *hedonic Hotspots*, diese leuchten hell auf unter dem Hirnscanner, sobald wir etwas mögen.

Das Dopamin-energetische System des *Wanting* steht am Anfang jener Wirkkette, die für das Marketing relevant ist. Gesucht sind nun die Reize, die dieses System aufschliessen. Hier sind sie:

- (3) Direkt und unmittelbar wirken jene Reize, die unsere *vitalen Bedürfnisse* ansprechen, nämlich von der Natur uns auferlegte Aufgaben des Überlebens und Vermehrens: Nahrung und Sex zu bekommen und Konkurrenzkämpfe zu gewinnen. Etwas weitergefasst, sind auch Verästelungen einzurechnen, die unser Sozialleben durchdringen: Ansehen, Freundschaft, Liebe und Wohlergehen der Familie.<sup>2</sup>

Direkt lassen sich diese vitalen Antriebe mit Bildern und Worten ansprechen, auch mit Gerüchen. Sie lösen sofort ein Begehren aus; der Dopaminspiegel steigt an.



Allerdings, so schnell wie er gestiegen ist, so schnell flacht das Dopamin wieder ab – nach rund einer Minute ist der Sturm vorbei. Für das Marketing gilt: Innerhalb dieser Zeitspanne muss man auch die Handlung einfordern – einen ersten, einen zweiten oder weiteren Schritt auf dem Weg zum Kauf. Sonst verpufft die Wirkung.

- (4) Diese unsere vitalen Bedürfnisse sind aber noch mit einer zweiten Klasse von Reizen anzusprechen: mit *an-konditionierten Reizen*. Sie sind Ergebnis einer Paarung von einem Glück bringenden Erlebnis mit den jeweils begleitenden Stimuli: räumliche Umgebung; Bilder, Farben, Worte, Melodien oder Gerüche. Durch gleichzeitige und mehrmalige Paarung werden diese Stimuli mit Schubkraft aufgeladen. Es ist hier der Pawlow'sche Reflex am Werk.

Die Kraft solcher an-konditionierter Reize basiert auf einer als belohnend erlebten Erfahrung in der Vergangenheit: Damals war also *Liking* im Spiel. Erfahrung und Reiz wirken wie zusammengeschnitten, sodass heute allein der Reiz wirkt. Wie ein Magnet zieht er die Aufmerksamkeit an, verengt den Fokus, steigert Begehren und drängt zum Zugreifen – auf der Stelle. Heftig ist der Dopaminestoss, aber auch kurzatmig.

Die Rede ist hier von stark aufgeladenen Reizen: abgebildetes Bargeld ist ein typisches Beispiel dieser Gattung; Sandstrand, Palme und Sonne; Sehnsuchts-Städte wie New York oder Venedig; appetitliche Häppchen, die die Speicheldrüsen anregen usw.

Vergleichsweise gering, sehr gering, ist die Schubkraft eines Markenlogos und seiner Facetten, auch wenn wir das als Marketers gerne anders sähen.<sup>3</sup> Deshalb ist es ratsam, Reize, die mit vitalen Bedürfnissen verasoziiert sind, der Werbung gewissermassen beizumischen: genannt *Handlungsbeschleuniger*, die zu einem ersten Schritt in Richtung Angebot – sagen wir – verführen. Sie regen zum Beispiel an, die Landing Page aufzusuchen, an den PoS zu schreiten usw.

- (5) Damit erkennen wir: *Wanting* und *Liking* können sich berühren. Allerdings: Es gilt, die Reihenfolge zu beachten und die *Kausalität*. Zuerst kommt die Handlung; als Ergebnis fällt ein *Liking* an. Dieses *Liking*-Erlebnis kann – theoretisch – einen Reiz aufladen, z.B. ein Markenlo-

go, eben durch den geschilderten Vorgang der Konditionierung. Angesichts der Tatsache aber, dass die Kunden von heute mit den meisten Produkten ausreichend zufrieden sind, sollten wir diesen Effekt nicht überschätzen. Zufriedenheit ist zur Selbstverständlichkeit geworden. Wir sind im Marketing auf Reize mit hoher Schubkraft angewiesen. Schlüsselreize, die das *Wanting*-System des Kunden anstossen, sind, man darf sagen, überlebenswichtig.

### Was leiten wir für die Praxis ab?

Was uns heute die Neurowissenschaftler an Erkenntnissen bieten können, hat Implikationen für die Praxis. Auf weitere Detailkenntnisse dürfen wir uns freuen. Aber die Funktionsabläufe im Gehirn des Kunden, wie sie die Forschung ans Licht befördert hat, sind erstens neu. Und zweitens geben sie schon mal eine Richtung vor für die Kommunikation – für eine Werbung, die den Kunden ans Kaufen führt. Hier eine erste Wegweisung.

- (1) Mit Kommunikation die Vitalbedürfnisse ansprechen – direkt!

Weshalb ist *McDonald* so erfolgreich und hat eben wieder Marktanteile gewonnen in der Schweiz? Der übergrosse, glänzende und fettriende Hamburger auf den Plakaten –

*Liking* und *Wanting* ist nicht ein Entweder-oder; das Zusammenspiel muss verstanden und dann richtig orchestriert werden.

in Widerspruch stehend mit allen pädagogischen Bemühungen und Belehrungen durch die Medien – hat mit Sicherheit zum Erfolg beigetragen.

Wir reagieren auf Reize, die unsere Vitalbedürfnisse ansprechen mit Pupillenerweiterung, Steigerung der Herzfrequenz, und das Hirn sendet Wellen aus. Dagegen ist kein

Kraut gewachsen. Die Mutter, die mit dampfenden Spaghetti Bolognese die Familie beglückt; Vorher-/Nachher-Effekte dank Shakes für die Gewichtsabnahme; angstauslösende Stimuli für Diebstahlversicherungen usw.

Nichts wirkt stärker. Nur: Was kommt anschliessend? Nicht bei jeder Produktkategorie steht gleich ein *McDonald* um die Ecke, der das Versprechen einlöst. Ein längerer Prozessweg ist zu gehen, bis eine Kaufhandlung anfallen kann.

Vitalbedürfnisse ansprechen gibt den Kick – aber eine Option zur Handlung muss auf der Stelle folgen, und zwar in Reichweite einer Armlänge.

Vitalbedürfnisse ansprechen gibt den Kick – aber eine Option zur Handlung muss auf der Stelle folgen, und zwar in Reichweite einer Armlänge. Eine Anweisung zum Beispiel, dass hier und jetzt auf *www* die Lösung parat steht beziehungsweise ein Weg zur Lösung. Oder ein Bon, der zu ergreifen ist und der einen Vorsatz „handfest“ macht.

### (2) Die Aufmerksamkeit lenken – mit Worten und Bildern: *Framing*

Bei manchen Produkten ist ein Sinnestor-Öffner wie der Hamburger von *McDonald* schwerlich denkbar. Hier muss der Bezug zum Kundennutzen erst aufgebaut und herbeigeführt werden. Vorstellungsbilder sind im Kopf des Kunden zu wecken. Bild folgt auf Bild, die alle positiv besetzt sind. So führt man den Betrachter/Zuhörer auf das finale Nutzenerlebnis, das seine vitalen Bedürfnisse zum Anspringen bringt. In der politischen Propaganda wird das *Framing* genannt<sup>4</sup>: positiv besetzte Vorstellungsbilder erzeugen, welche negative Aspekte verdrängen und sich fortsetzen bis, in der Sprache der Neurobiologen, das Dopamin fließt.

Ein Prozessmuster, das wir in der berühmten Rede des Mark Anton artfrei vorfinden, als dieser das römische Publikum gegen die Feinde und Mörder von Cäsar aufwiegelte. Um 180 Grad drehte Mark Anton die Überzeugung der Römer um. Bis diese aufbrachen, brandschatzten und die Stadt anzündeten. Man muss aber nicht so weit ausholen. Jeder begnadete Verkäufer befolgt dieses Drehbuch.

### (3) Schlüsselreize taktisch einsetzen

Es sind die oben angeführten an-konditionierten Reizwörter und Reizbilder, die wie Magnete wirken: Augenblicklich die Aufmerksamkeit auf sich ziehen und Begehrlichkeit erzeugen – automatisch. Sich dagegen wehren, ist zwecklos.

Stark sind diese Reize. Aber nur über einen Umweg führen sie den Kunden ans Produkt. Man nutzt sie, um die Handlungskette anzuschleichen: als Wettbewerbspreis, als Give-away, das in Aussicht steht, wenn der Kunde die Landing Page besucht, einen Coupon einsendet oder den PoS aufsucht.

Effektiv sind solche Handlungsbeschleuniger dann, wenn der Prozess, der an die Erstreaktion anschliesst, richtig konzipiert und ausgestaltet ist. Nämlich das Begehren gelenkt wird in Richtung des Kernnutzens: sanft abgestuft, Schritt für Schritt, bis die produktbezogene Motivation überwiegt.

Zugegeben, die Verhältnisse sind etwas komplex. Die vorwissenschaftliche (und intuitiv einleuchtende) Auffassung: *Was man mag, das begehrt man auch* – ist wesentlich einfacher. Aber die Gleichsetzung von Mögen und Begehren kann sich als fatal herausstellen – kann viel Geld kosten und Mittel verschwenden. Die aktuelle Forschung hilft, den Fokus richtig zu setzen, nämlich auf das, was den Kunden effektiv bewegt. Der Effizienz im Marketing bringt sie uns einen grossen Schritt näher. 

## Literatur

- 1 Im Einzelnen dargestellt in Marketing Review St. Gallen Nr. 4/2018 sowie in Marc Rutschmann: Kaufprozessorientiertes Marketing. Stop Branding. Start Selling! Springer Gabler, Wiesbaden 2018. S. 88ff.
- 2 Die Neurowissenschaftler haben 7 solcher Antriebssysteme identifizieren können, denen sich je unterschiedliche neuronale Schaltkreise zuordnen lassen. Quelle: Griskevicius, V.; Redden, J.P., Ackerman, J.M.: The fundamental motives for why we buy. In: Preston, D., Stephanie, D., Kringsbach, M.L., Knutson, B. (Hrsg.) The Interdisciplinary Science of Consumption, Massachusetts Institute of Technology/The MIT Press, Cambridge (2014).
- 3 Grenzfälle gibt es natürlich. Es ist aber gefährlich, immer „Coca-Cola“ als Vorbild beizuziehen: Durst und angenehme Kühle, ur-vitale Antriebe also, wurden hier über Jahrzehnte tausendfach gekoppelt. Und dazu kommt: Selbst Coca-Cola verlegt sich zunehmend auf andere Methoden der Werbung, wobei es darum geht, eine Handlungskette in Gang zu setzen.
- 4 In jüngster Zeit sind die psychologischen Mechanismen des Framing von Amos Tversky und Daniel Kahneman erforscht und dargestellt worden. Tversky ist früh verstorben und später ist Kahneman mit dem Nobelpreis ausgezeichnet worden.

# Writing for Leaders

---

London · München · Zürich

Diskretion & Exzellenz

Strategie · Blogs · Reden · Präsentationen ·  
Fachartikel · Beiträge für Panel-Diskussionen



Kontakt

---

MIM Marken Institut München GmbH  
Ridlerstraße 35a · D-80339 München  
+49 (0) 89 72959915 · [kirn@marke41.de](mailto:kirn@marke41.de)

# Digitalisierung im Einkauf fordert Vertrieb heraus

---

Die Digitalisierung im Einkauf findet als schleichender Prozess statt, wird allerdings vom Vertrieb nur ungenügend wahrgenommen und genutzt. In Anbetracht der bereits hohen, weiterwachsenden Quote eingekaufter Waren und Leistungen an den Umsatzkosten ein kritischer Befund. Fehlinterpretationen der Anforderungen sind die Folge. Wie kann man hier Abhilfe schaffen? Eine Analyse der Entwicklungen im Einkauf zeigt Handlungsempfehlungen für den Vertrieb auf und fordert eine schnelle Reaktion.

**Prof. Dr. Marco Schmäh, Dr. Robert Freidinger, Alexander Klink, Jil Ehnis,  
Jessica Reibel, Christina Weidemann**

**W**elche Herausforderungen stellen sich für den Vertrieb aufgrund der zunehmenden Digitalisierung im Einkauf? Die Antwort wird entscheidend sein, wie und vor allem ob der Vertrieb in Zukunft noch Geschäfte mit der sich ändernden Einkaufswelt tätigen kann.

Dabei ist problematisch, dass die Entwicklung der Digitalisierung im Einkauf nicht disruptiv, sondern schleichend verläuft. Die Geschwindigkeit ist abhängig von der Unternehmensgrösse und -prosperität. Erste digitale Ansätze seit den 60er-Jahren wie E-Procurement (Prozessautomatisierung), E-Sourcing (Verhandlungen über elektronische Auktionen) und EDI-Verknüpfungen der Warenwirtschaftssysteme markieren einen langsamen Wandel des Einkaufs zum Wertgenerator, vor allem wenn eine Quote der Umsatzkosten von 60 bis 80 Prozent oder mehr eingekauft wird.

Eine Übersicht der aktuellen Literatur zeigt das Verständnis des Einkaufs für die vielen Aspekte der Digitalisierung, angereichert durch Studien zu Einkauf 4.0. Auf Basis einer Expertenbefragung wird dies anschliessend in der Praxis reflektiert und diskutiert.

### **Aktueller Stand der Digitalisierung des Einkaufs in der Literatur**

Durch die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft ändern sich Kundenbedürfnisse und die Wettbewerbssituation der Unternehmen (Bienhaus und Haddud 2018, S. 965). Besonders der Einkauf ist als Schnittstelle zur Supply Chain von grosser Wichtigkeit (Bienhaus und Haddud 2018, S. 966). Der Forschungsstand hierzu ist aktuell allerdings noch ausbaufähig (Glas und Kleemann 2016, S. 59; Bienhaus und Haddud 2018, S. 965).

Aufgrund dessen werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Digitalisierungsfortschritt im Einkauf der Unternehmen sowie die Auswirkungen für die Beziehung Kunde–Lieferant untersucht. Dabei soll insbesondere beleuchtet werden, wie sich der Vertrieb aufstellen muss, um attraktiver Partner für einen digitalen Einkauf zu sein.

Digitalisierung wird häufig als Synonym für Industrie 4.0 verwendet. Die Autoren verneinen dies. Digitalisierung wird als die „umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen“ definiert (BMW, S. 3). Für die vorliegende Arbeit wird diese Definition um die Automatisierung von Prozessen erweitert.

Die Digitalisierung wird das Rollenverständnis des Einkaufs weitgehend verändern. Operative Prozesse werden effizienter (Glas und Kleemann 2016, S. 61; Abhay Mishra, Prabhudev Konana, and Anitesh Barua, S. 596). Frei werdende Ressourcen können für strategische Aktivitäten verwendet werden (Bienhaus und Haddud 2018, S. 978).

Die erwarteten Vorteile sind dabei vielseitig: Besserer Datenaustausch und erhöhte -transparenz (Glas und Kleemann 2016, S. 59; Nicoletti 2013, S. 186), intelligente Datenanalyse, Plattformen zur effektiveren Kooperation (Bienhaus und Haddud 2018, S. 979) oder verringerter Personalbedarf (Glas und Kleemann 2016, S. 60). Diesen Potenzialen stehen Vorbehalte seitens der Mitarbeitenden, mangelnde digitale Kompetenzen oder fehlende Ressourcen zur Digitalisierung entgegen (Bienhaus und Haddud 2018, S. 978 ff.).

Weitere Nachteile liegen im Bereich Datensicherheit (Osmonbekov

#### **Prof. Dr. Marco Schmäh**

Lehrstuhl Marketing und Sales Management, ESB Business School Reutlingen

Tel.: +49 (0) 7123 271-3018

marco.schmaeh@reutlingen-university.de

#### **Dr. Robert Freidinger**

Geschäftsführer Systechnik Prozess- und Systemdesign

Tel.: +49 (0) 7033 34448

Robert.Freidinger@Systechnik.eu

#### **Alexander Klink**

Studiengang IBD Master an der ESB Business School Reutlingen

Alexander.Klink@student.reutlingen-university.de

#### **Jil Ehnis**

Studiengang IBD Master an der ESB Business School Reutlingen

Jil.Ehnis@student.reutlingen-university.de

#### **Jessica Reibel**

Studiengang IBD Master an der ESB Business School Reutlingen

Jessica.Reibel@student.reutlingen-university.de

#### **Christina Weidemann**

Studiengang International Management (IMX) dt.-chinesisch an der ESB Business School Reutlingen

Christina.Weidemann

@student.reutlingen-university.de

### **Danksagung**

Die Autoren danken Eugen Kleschenok und Alberto Rojas Soto für ihre Mitarbeit.

**Abb. 1: Inhalte der Interviewleitfaden**



Quelle: Schmäh/Freidinger/Klink/Ehnis/Reibel/Weidemann, 2019.

und Johnston, 2018, S. 9) sowie Cyber-Security für die Produktion allgemein (Deloitte, 2015, S. 1ff). Höheren Risiken in der Supply Chain aufgrund zunehmender Digitalisierung stehen allerdings auch bessere Möglichkeiten des Risikomanagements gegenüber (Butner, 2010).

Diese Ergebnisse werden unterstützt durch aktuelle Studien zu Industrie 4.0 und Digitalisierung im Einkauf (BME/Fraunhofer, PWC, PWC2).

Zusammenfassend impliziert die aktuelle Forschung einen Wandel des Einkaufs vom Unterstützer zum Werttreiber innerhalb des Unternehmens (Nicoletti 2018, S. 231, ff.).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Digitalisierungsfortschritt des Einkaufs in der Praxis zu ermitteln und eine Handlungsempfehlung für den Vertrieb zu geben, wie er zum Partner für einen digitalen Einkauf werden kann. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden konsolidiert. Eine Handlungsempfehlung für den Vertrieb wird abgeleitet.

### Methodik der Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden im Zeitraum von März bis Mai 2018 anhand von zwei unterschiedlichen Inter-

viewleitfäden durchgeführt. Diese umfassen sieben Fragen für Unternehmen und fünf Fragen für Lehrstühle und Beratungen (s. Abb. 1).

Durch Literaturarbeit und Diskussion mit Branchenexperten wurden die Themenblöcke erarbeitet. Sie decken

### Tabelle 1: Beruflicher Hintergrund der befragten Experten

Nr.	Hintergrund
1	Forschung
2	Beratung/Dienstleistung
3	Industrie-/Handelsunternehmen
4	Industrie-/Handelsunternehmen
5	Forschung
6	Industrie-/Handelsunternehmen
7	Forschung
8	Beratung/Dienstleistung
9	Industrie-/Handelsunternehmen
10	Beratung/Dienstleistung
11	Industrie-/Handelsunternehmen
12	Beratung/Dienstleistung
13	Industrie-/Handelsunternehmen
14	Industrie-/Handelsunternehmen
15	Beratung/Dienstleistung
16	Industrie-/Handelsunternehmen

Quelle: Schmäh/Freidinger/Klink/Ehnis/Reibel/Weidemann, 2019.

nach Ansicht der befragten Experten die wesentlichen Themenfelder ab. Von den insgesamt 16 durchgeführten Experteninterviews sind acht Experten in Industrie- bzw. Handelsunternehmen tätig, weitere fünf in der Beratungs- und Dienstleistungsbranche sowie drei aus der Forschung (siehe Tabelle 1). Die Erkenntnisse der Interviews wurden in einem selbsterstellten Wissensmanagement-Tool erfasst, strukturiert und ausgewertet. Ziel der Interviews war nicht, eine statistisch gesicherte Aussage zu treffen, sondern ein aktuelles Meinungsbild aus verschiedenen Bereichen des Einkaufs zur Digitalisierung zu bekommen sowie die Erfahrungen und Erwartungen zu erfassen.

### Die Digitalisierung in Handel und Industrie

Eine theoretische Definition der Digitalisierung ist den meisten Experten nicht präsent. Stattdessen definieren sie diese vor allem anhand der Veränderungen, welche sie in der täglichen Praxis erwarten. An erster Stelle steht dabei die Automatisierung von Prozessen.

Bei den Zielen gibt es hingegen grössere Übereinstimmungen. Diese können in Ziele für den operativen und für den strategischen Einkauf gegliedert werden. Während die operative Sicht bevorzugt Prozesskostenoptimierung im Blick hat, richtet sich der strategische Einkauf primär auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten mit Partnerschaft, gemeinsame Innovation sowie sekundär auf Prozessintegration in der Supply Chain. Unterstützt wird das Ganze durch verbessertes Datenmanagement sowie durch E-Sourcing.

Am häufigsten wird als Ziel der Digitalisierung im operativen Einkauf die Kosteneinsparung durch Steige-

zung der Prozesseffizienz genannt. Neben Effizienzsteigerung wird auch die Fehlervermeidung angestrebt (10). Von zwei Befragten wird die Digitalisierung im Einkauf auch als Teil der Antwort auf den Fachkräftemangel gesehen (3, 4). Bessere Einkaufskonditionen sind ein weiteres wichtiges Ziel. Durch die Vernetzung werden auch die Prozesskosten beim Lieferanten gesenkt (3). Ein schlankerer Anfrageprozess ermöglicht zudem, mehr Lieferanten zu berücksichtigen (10). Eine bessere Übersicht des Gesamtbedarfs eines Gutes über die gesamte Unternehmensgruppe bzw. Supply Chain hinweg stärkt die Verhandlungsposition (14). Ebenfalls wird die Reduzierung der Total Cost of Ownership (TCO) genannt. Eine breite Datenbasis und damit grössere Transparenz über die anfallenden Kosten während der Produktnutzung ermöglichen dies (4).

Neben direkten Kosteneinsparungen werden noch weitere Ziele verfolgt. Durch freiwerdende Kapazitäten in Verbindung mit der steigenden Transparenz kann das Lieferantenmanagement verbessert, Einsparpotenziale aufgedeckt, bessere Entscheidungen getroffen und nach Innovationen gescoutet werden (7, 11, 14, 15). Dadurch wandelt sich der Einkauf vom reinen Materialbeschaffer zum Wert- und Innovationstreiber im Unternehmen und generiert so einen langfristigen Wettbewerbsvorteil (11).

### Der Reifegrad der Digitalisierung ist unterschiedlich

Die Frage nach Digitalisierungselementen in der Unternehmensstrategie sowie daraus abgeleitete Ziele und Massnahmen hat grosse Diskrepanzen aufgedeckt. Einerseits gibt es Unternehmen, welche bereits eine Fachabtei-

## Zusammenfassung

1. Die Umsetzungsgeschwindigkeit der Digitalisierung und der digitale Reifegrad der Organisationen variieren stark. Der Vertrieb muss schnell agieren, um die Potenziale mit massgeschneiderten Komplettdienstleistungen optimal zu nutzen.
2. Diese Dienstleistungen umfassen die Umsetzung digitaler Massnahmen vordringlich im operativen Bereich durch Verbesserungen der Einkaufsprozesse (Performance, Kosten), aber auch vor allem zukünftig im strategischen Einkauf (Partnerschaft mit Lieferanten, Prozessintegration, Transparenz, Innovation).
3. Nicht ein möglichst hoher Digitalisierungsgrad ist gefragt, sondern die Lösung, welche den höchsten Mehrwert für den Kunden bietet und Bedienbarkeit und Funktionalität verbindet.

lung für Digitalisierung im Zentraleinkauf angesiedelt haben oder welche aus ihrer Digitalisierungsstrategie konkrete Massnahmen und Ziele für den Einkauf ableiten (4, 6). Andererseits haben Befragte berichtet, in ihren Unternehmen gebe es keine konkrete und weitgehende Planung; je nach Einzelfall werden digitale Anwendungen und Elemente implementiert und so die Digitalisierung im Einkauf vorangetrieben. (9, 16). Derartige Ansatzpunkte

zielen bevorzugt auf operative Prozesse, da sich hier leicht Prozesskosten einsparen lassen. Das komplexere Gebiet der strategischen Beschaffung wird erst in zweiter Linie angegangen. Der Zugang erfolgt im Wesentlichen durch den Einsatz von Tools aus der Welt der Digitalisierung.

### Operative Beschaffung ist vorrangig im Fokus

Die Tendenz der qualitativen Befragung nach dem aktuellen Stand der Digitalisierung im Einkauf bestätigt die Ergebnisse einer quantitativen Studie, nach der die Unternehmensgrösse positiv mit dem Fortschritt in der Digitalisierung im Einkauf korreliert (Bogaschewsky und Müller, S. 122). Am stärksten sind operative Prozesse von der Digitalisierung betroffen. Viele Unternehmen aus den Interviews haben bereits umfangreiche IT-Lösungen implementiert. Sind die Voraussetzungen für eine Digitalisierung lieferantenseitig allerdings nicht gegeben, konzentrieren sich die Bemühungen auf den elektronischen Dokumentenaustausch mit automatischer Zuordnung (13). Bei unkritischem Material werden die Bestellungen bereits heute bis zu gewissen Wertgrenzen vollständig autonom (14) oder über Katalogsysteme und Apps abgewickelt (13, 16). Alternativ kann eine offene Schnittstelle implementiert werden, welche per Internet für die Lieferanten zugänglich ist (3, 16). Bei der Abwicklung grösserer Einkaufsvolumen sind elektronische Schnittstellen (EDI) mit standardisierten Dateiformaten weit verbreitet (3, 13, 14). Des Weiteren kommen elektronische Lieferscheine (9), automatisierte Bestellvorschläge, Vendor Managed Inventories und das Gutschriftverfahren (14) als Bausteine zum Einsatz.



### Erweiterte Beschaffungswege durch Online-Portale

Viele Unternehmen setzen auf Online-Portale als Schnittstellen zu Lieferanten. Dadurch werden Informationen gebündelt, die gegenseitige Abstimmung verbessert und damit der administrative Aufwand verringert. Voraussetzung hierfür ist die Akzeptanz durch die Lieferanten. Während bei einem Unternehmen die Einführung einer solchen Plattform aufgrund mangelnder Akzeptanz der Lieferanten fehlgeschlagen ist (13), bezahlen die Anwender von Supply-on sogar Lizenzgebühren für die Nutzung (6). Bei einem Unternehmen ist die Nutzung dieses Tools gar Voraussetzung, um dieses zu beliefern (6).

### Erweiterte Supply-Chain-Funktionen durch Prozessintegration

Alternativ gibt es auch eigene Lösungen (9). Über diese Plattformen werden:

- Daten wie Forecasts (bis zu 18 Monate), Lagerbestände oder Kapazität und Auslastung mit den Kunden geteilt (6, 11),
- Lieferanten bewertet und klassifiziert (9),
- Qualitäts- und Reklamationsmanagement durchgeführt (9, 11) und
- Projektinformationen ausgetauscht (9).

### Nutzung von Tools als Eintritt in die Digitalisierung

Zusammengefasst werden in allen Unternehmen bereits viele unterschiedliche Tools verwendet, wobei sich die tatsächlich genutzten Funktionen stark unterscheiden. Die Umsetzung der Digitalisierung im Einkauf erfolgt also nicht in allen Unternehmen in unmittelbarer vergleichbarer Weise und Geschwindigkeit. Vielmehr bedingen die jeweiligen Anforderungen einen individuellen Pfad auf dem Weg zum digitalisierten Einkauf.

### Chancen im Einkauf durch Datenaustausch und Prozessautomatisierung

Die Aussagen zu den Chancen der Digitalisierung im Einkauf unterscheiden sich im Detail, jedoch sind sich alle Befragten einig, dass eine der wichtigsten Chancen der zunehmende Datenaustausch ist. Dieser ermöglicht mehr Transparenz sowie schnellere Kommunikation und Verfügbarkeit von Informationen (9), wodurch sich die TCO besser ermitteln lassen (4). Das technische Wissen zu Produkten und Prozessen wird zentral gesammelt und nach einzelnen Beschaffungsobjektgruppen strukturiert. Es kann leichter geteilt werden, wodurch sich die Abhängigkeit von einzelnen Personen verringert. Der strategische Einkauf kann so effizienter arbeiten und den operativen Einkauf besser unterstützen (8). Dadurch verlieren technische Lieferantengespräche an Relevanz (6).

Foto: © iStockfoto

Ausserdem ist die Prozessautomatisierung eine weitere zentrale Chance. Diese steigert die Effizienz, wodurch Prozesskosten und Personalintensität sinken (4, 8, 15, 16). Freiwerdende Kapazitäten können zudem für Performance-Management, Lieferantentwicklung oder die Reduzierung des ökologischen Fussabdrucks verwendet werden (11).

### Risiken für Personal, Datensicherheit und Beziehungen zu Lieferanten

Neben den Chancen ergeben sich auch Risiken und Grenzen für die Digitalisierung im Einkauf. Bei einem zu erwartenden Stellenabbau, welcher hauptsächlich den operativen Einkauf betreffen wird (2, 4, 6, 13), ist es fraglich, inwiefern das freiwerdende Personal eingesetzt oder umgeschult werden kann (7, 8, 11, 13). Laut einer quantitativen Studie erwarten jedoch lediglich 4,4 Prozent der Befragten, dass der strategische Einkäufer durch IT-Lösungen teil-

weise ersetzt wird (Bogaschewsky und Müller, S. 122).

Ein weiterer Risikofaktor ist die Datensicherheit. Als Grundlage für die Vertrauensbasis zwischen Unternehmen ermöglicht erst sie den Datenaustausch, insbesondere von streng vertraulichen Daten (4, 7, 9). Dazu muss ein Vertrags- und Regelwerk aufgesetzt werden. Ausserdem werden die Möglichkeiten der Digitalisierung durch das betreffende Produkt bzw. die Dienstleistung begrenzt (3). Je komplexer diese sind, desto schwieriger ist es, den Beschaffungsprozess zu digitalisieren oder zu automatisieren (14).

Als ein weiteres Risiko wird der Verlust des Stellenwerts von Geschäftsbeziehungen aufgrund von vermehrt datengetriebenen Entscheidungen gesehen, bei welchen häufig das Prinzip Best Price im Vordergrund steht. Werden Erfahrung und Intuition des strategischen Einkaufs nicht berücksichtigt, kann womöglich keine solide Basis für eine nachhaltige Geschäftsbeziehung entstehen (2). Zudem

ist der Grad der Autonomie beschränkt. Einem System sind Markteinflussfaktoren noch nicht bekannt und Einmal-effekte können nur schwer bewertet werden (3). Deshalb werden Unternehmen weiterhin auf den Menschen zur Überprüfung des Systems angewiesen sein (9).

### Die Vision zur Digitalisierung

Ein wichtiges Thema ist die Vision von Digitalisierung im Einkauf der Beteiligten. Vor allem operative Prozesse werden voll- oder teilautomatisiert sein, wodurch der operative Einkäufer von Morgen IT-Kenntnisse benötigt, um digitale Systeme bedienen und warten zu können (4, 14, 11, 16). Er wird vom klassischen Besteller zum digitalen Manager. Die Bestellung von Standardteilen können Werker künftig über Portale ähnlich wie Amazon direkt von ihrem Arbeitsplatz eigenverantwortlich vornehmen. Der strategische Einkauf richtet solche Systeme ein und vereinbart Konditionen (2). Mittels digitaler Analyse-Tools und freiwerdender Kapazitäten wird sich der strategische Einkauf zu einem Business-Partner wandeln und andere Abteilungen im Unternehmen unterstützen sowie einen höheren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (4, 11). Die Verfügbarkeit und Transparenz von Daten steigt und Entscheidungen werden stärker datengetrieben getroffen (4).

### Erwartungen an den Vertrieb

Die Frage nach den Erwartungen an den Vertrieb hat die Mehrheit ähnlich beantwortet: Integrationsfähigkeit (4, 8, 9) und Bereitschaft zum Datenaustausch (6), insbesondere von Echtzeitdaten, sind wesentlich für den Einkauf und führen zu einem Wettbewerbsvorteil des Lieferanten (10, 12). Für Unter-

## Kernthesen

1. Die Digitalisierung ist Teil der schleichenden Entwicklung des Einkaufs vom transaktionalen Besteller bzw. vom Kostendrucker zum Wertgenerator.
2. Diese Entwicklung verläuft je nach Organisation individuell mit verschiedenen Geschwindigkeiten und Reifegraden.
3. Ansatzpunkte für den Vertrieb bestehen darin, die jeweiligen Bedürfnisse der Organisationen zu erkennen und die eigenen Leistungsangebote daran auszurichten.
4. Einkaufende Organisationen haben ein starkes Bedürfnis, im operativen Einkauf Prozesskosten durch Digitalisierung zu reduzieren. Im strategischen Einkauf liegt der Fokus dagegen auf Wertschöpfungspartnerschaften, Prozessintegration, Transparenz bzw. Risikobeherrschung und Datenmanagement.

nehmen, die weder bereit zur Digitalisierung noch zum Datenaustausch sind, besteht die Gefahr, ersetzt zu werden (6, 8, 11, 10, 16).

Speziell für kleinere Unternehmen mit geringem Digitalisierungsgrad im Einkauf können Lieferanten Digitalisierung als Dienstleistung anbieten. Dadurch können sie sich durch echten Mehrwert von Mitbewerbern differenzieren (11, 12).

Anstatt hochdigitalisierte Produkte anzubieten, wird von Lieferanten gefordert, nur Funktionen mit Mehrwert für den individuellen Kunden zu liefern (5, 7). In der Realität werden jedoch häufig „überdigitalisierte“ Produkte beworben. Diese werden in der Anwendung immer komplexer ohne Rücksicht auf die Belange des Kunden (4, 7). Von grösserer Bedeutung sind für viele Einkäufer allerdings schnellere Durchlaufzeiten der verschiedenen Prozesse, z.B. eine kürzere Bearbeitungszeit von Angeboten (4).

### Handlungsempfehlung für den Vertrieb

Die Expertenbefragung hat gezeigt, dass es keine Frage ist, ob die Digitalisierung im Einkauf weiter voranschreitet, sondern in welcher Dynamik und Gestalt. Für den Vertrieb ergeben sich

## Handlungsempfehlungen

1. Der Vertrieb muss die Digitalisierung im Einkauf als schleichenden Prozess mit unterschiedlicher Geschwindigkeit in den einzelnen Organisationen wahrnehmen.
2. Der Vertrieb muss die spezifischen Bedürfnisse im strategischen und operativen Bereich der jeweiligen Organisation an die Digitalisierung erkennen und seine Angebotspalette darauf ausrichten.
3. Der Vertrieb muss sich in fünf zentralen Handlungsfeldern – Organisation, Mitarbeiter, Produkte und Dienstleistungen, Vernetzung Prozesse und Systeme sowie Daten – optimal auf die Bedürfnisse der einkaufenden Organisation einstellen.
4. Die einkaufende Organisation wird kritisch auf die Angebote der Dienstleister achten und Komplettservice bzw. individuelle Leistungen bevorzugen.

daraus fünf zentrale Handlungsfelder, um diese Entwicklung zu gestalten:  
**Handlungsfeld Organisation**

Anhand der durchgeführten Experteninterviews konnten die organisatorischen Änderungen im Einkauf herausgearbeitet werden. Auf diese sollte der Vertrieb entsprechend reagieren, indem auch er die operativen Prozesse zur Bestellabwicklung automatisiert und wenn möglich autonom gestaltet. Dadurch können die Prozesskosten gesenkt und die Durchlaufzeit deutlich verringert werden. Der Mehrwert muss

ebenfalls an den Kunden weitergegeben werden. Die Änderungen in der Ablauforganisation muss die Aufbauorganisation letztendlich widerspiegeln.

### Handlungsfeld Mitarbeiter

Den neuen Anforderungen müssen auch die Mitarbeitenden im Vertrieb gerecht werden. Im Innendienst werden künftig Mitarbeiter mit hoher IT-Affinität benötigt, welche diverse Anwendungen und Tools bedienen und gegebenenfalls auch warten können. Der Personalbedarf wird dabei vermutlich sinken (Glas und Kleemann 2016, S. 60). Für den Vertriebler mit Kundenverantwortung werden sich ebenfalls grundlegende Änderungen ergeben. Diese leiten sich unter anderem aus den Handlungsfeldern Vernetzung mit Kunden und den angebotenen Produkten und Dienstleistungen ab.

### Handlungsfeld Produkte und Dienstleistungen

Unverändert muss der Vertriebler weiterhin eng am Kunden sein und in Er-

**Abb. 2: Inhalte der Interviewleitfaden**



Quelle: Schmäh/Freidinger/Klink/Ehnis/Reibel/Weidemann, 2019.

fahrung bringen, womit dem Kunden ein Mehrwert geboten werden kann. Der Vertrieb muss differenzieren, ob der Kunde auf Digitalisierung seiner operativen Einkaufsvorgänge abzielt oder ob ihm die Ziele des strategischen Einkaufs am Herzen liegen. Entsprechend muss sich das Angebot unterscheiden. Bezogen auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen ist es von zentraler Bedeutung, diese nicht um jeden Preis und bis zum Maximum zu digitalisieren, sondern jenen individuellen Mehrwert im Auge zu behalten. Dabei müssen Bedienbarkeit und Funktionalität optimal vereint werden. Die Anforderungen können hier je nach Kunde und dessen Reifegrad in der Digitalisierung unterschiedlich sein.

### Handlungsfeld Vernetzung

Neben den Produkten und Dienstleistungen ist ein weiteres Handlungsfeld in der Vernetzung mit den Kunden begründet. Denn Lieferbeziehungen definieren sich in Zukunft nicht mehr ausschliesslich anhand der beschafften Produkte und Dienstleistungen. Die Art der Kommunikation und der Grad an Vernetzung werden von entscheidender Bedeutung sein.

Der Verkäufer kann nicht mehr nur über das Beschaffungsobjekt verhandeln, sondern muss auch den Beschaffungsvorgang mit dem grössten Mehrwert für den Kunden ermitteln. Gleichzeitig muss das Unternehmen so aufgestellt sein, dass es flexibel auf die Anforderungen der Kunden reagieren und diese umsetzen kann. Handelt es sich um einen strategischen Einkauf, ist der einkaufende Kunde langfristig orientiert und an Partnerschaft, Innovation und Mehrwert durch die Beziehung interessiert. In eher operativ orientierter Be-

schaffung ist im Wesentlichen bei geringwertigen Gütern und Leistungen eine optimale Prozessgestaltung wichtig. Der reine Kaufpreis ist sekundär. Beschaffungen mit höherem Wert für den Kunden sollten diesem

Die Frage lautet  
nicht, ob die  
Digitalisierung im  
Einkauf weiter  
voranschreitet,  
sondern in welcher  
Dynamik  
und Gestalt.

unter TCO Total Cost of Ownership-Gesichtspunkten (Preis, Handhabung, Prozesskosten) angeboten werden. Darüber hinaus müssen Fachleute für die Konfiguration von Schnittstellen oder die Implementierung von

Tools und Plattformen verfügbar sein. Bei den betroffenen Stellen muss zudem die Bereitschaft existieren oder erzeugt werden, die neuen Anwendungen zu nutzen. Vor allem beim Verkauf an kleinere und mittlere Unternehmen, welche selbst nicht in grossem Umfang in Digitalisierung investieren können, kann der Vertrieb einen echten Mehrwert bieten und sich deutlich von der Konkurrenz abheben. Die eigenen Kompetenzen in der Vernetzung mit Kunden können gebündelt und als Dienstleistung angeboten werden. Das anbietende Unternehmen übernimmt als „3PP Third Party Provider“ die komplette Bewirtschaftung dieses Bedarfs inklusive User Interface für die Mitarbeiter und Funktionen des Kunden. Ein individuell ausgearbeitetes Konzept für eine digitale Beziehung zwischen Kunde und Lieferant verringert die Transaktionskosten auf beiden Seiten und macht die Zusammenarbeit sowohl für Lieferant als auch für den Kunden attraktiver.

### Experteninterviews

(1) Experteninterview Forschung, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, 26.04.2018

(2) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, Chief Sales Officer, 16.05.2018

(3) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Director Strategic Marketing & Communications, 18.04.2018

(4) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Leiter strategischer Einkauf, 22.05.2018

(5) Experteninterview Forschung, Stiftungslehrstuhl für Procurement, 24.04.2018

(6) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Project Purchasing Director, 04.05.2018

(7) Experteninterview Forschung, Fakultät für Betriebswirtschaft, 02.05.2018

(8) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, Geschäftsführer, 25.04.2018

(9) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Leiter Einkauf, 08.05.2018

(10) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, 25.04.2018

(11) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Head of Services Procurement, 07.05.2018

(12) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, Geschäftsführer, 18.04.2018

(13) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Head of Strategic Purchasing, 27.04.2018

(14) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Leiter Strategischer Einkauf, 04.05.2018

(15) Experteninterview Beratung/Dienstleistung, 27.04.2018

(16) Experteninterview Industrie-/Handelsunternehmen, Leiter Einkauf, 03.05.2018

## Handlungsfeld Daten

Das Handlungsfeld der Daten schliesst diese Aufzählung ab. Das Unternehmen muss in der Lage sein, umfangreich interne Daten zu erfassen und zur Verfügung zu stellen, welche den Kunden einen Mehrwert bieten können. Werden Daten innerhalb des Unternehmens auf breiter Basis erfasst und ausgewertet, schafft dies für den Vertriebler gleichzeitig ein stabiles Fundament für Verhandlungen mit seinen Kunden. Weiterhin muss ein Unternehmen in der Lage sein, vom Kunden bereitgestellte Daten zu empfangen und sinnvoll zu verarbeiten. So kann die Fertigung anhand der Forecasts von Kunden effizienter und zuverlässiger geplant werden. Von grosser Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Datensicherheit. Dementsprechend müssen Experten zur Datensicherheit beschäftigt sowie die gesamte Belegschaft für den sicheren Umgang mit Daten sensibilisiert werden.

Abschliessend ist festzustellen, dass es keine Frage ist, ob sich der Vertrieb mit diesen Entwicklungen beschäftigen sollte, sondern wann und mit welchem Ressourceneinsatz. Nach Meinung von Bienhaus und Haddud muss der Vertrieb diesen Prozess sofort und mit grosser Anstrengung in Angriff nehmen (2018, S. 981).

## Fazit

Als Fazit wird festgehalten, dass der Vertrieb den Veränderungen durch die Digitalisierung im Einkauf dringend Rechnung tragen und diese aktiv mitgestalten muss. Daraus können Wettbewerbsvorteile generiert werden. Langfristig ist dies immer häufiger Bedingung für das Zustandekommen oder Bestehen einer Lieferbeziehung.

Diese wird zukünftig immer weniger durch die beschafften Produkte und Dienstleistung definiert, sondern verstärkt durch die Art der Kommunikation und den Grad an Vernetzung zwischen Kunde und Lieferant. Trotz des Rückgangs von persönlichem Kontakt zwischen Kunde und Lieferant kann hierin jedoch auch der Schlüssel zu einer engeren und nachhaltigeren Geschäftsbeziehung liegen. Der Vertrieb

hat hier grosse Chancen, mit kunden-spezifischen, massgeschneiderten Komplettleistungen an Digitalisierung im richtigen Umfang je nach Reifegrad des Kunden diesem einen echten Mehrwert zu bieten, kurzfristig Kundenzufriedenheit zu generieren und sich langfristig auf dem Markt zu etablieren. 

## Literatur

Abhay Mishra, Prabhudev Konana, and Anitesh Barua: Determinants of the Level of Internet-based Procurement: An Empirical Study of the Procurement of Production Goods in Manufacturing Firms.

Bienhaus, Florian; Haddud, Abubaker (2018): Procurement 4.0. Factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. In: Business Process Management Journal 24 (4), pp. 965–984. Online verfügbar unter <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/BPMJ-06-2017-0139>, zuletzt geprüft am 18.10.2018.

BME/Fraunhofer: Einkauf 4.0, Die Digitalisierung wird den Einkauf verändern, 2016. Online verfügbar unter [https://www.bme.de/fileadmin/\\_horusdam/4190-Vorstudie\\_Einkauf\\_40.pdf](https://www.bme.de/fileadmin/_horusdam/4190-Vorstudie_Einkauf_40.pdf)

BMW: Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft. Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation. Online verfügbar unter [https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

Butner, Karen. The smarter supply chain of the future, Strategy & Leadership, Vol. 38 Issue: 1, pp. 22–31.

Deloitte. Industry 4.0, Challenges and solutions for the digital transformation and the use of exponential technologies, Deloitte & Partner, 2015.

Bogaschewsky, Roland; Müller, Holger: Digitalisierung, Vernetzung, Industrie 4.0 in Einkauf & SCM – heute und morgen. Hg. v. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Online verfügbar unter <https://assets.bme.de/public/uploads/535fed69b6a97dbf332c8e53e139b3ae7b68b-9109966176c394d7040237a>

Glas, Andreas; Kleemann, Florian C. (2016): The Impact of Industry 4.0 on Procurement and Supply Management. A Conceptual and Qualitative Analysis. In: International Journal of Business and Management Invention 5 (6), pp. 55–66. Online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/profile/Andreas\\_Glas2/publication/304158186\\_The\\_Impact\\_of\\_Industry\\_40\\_on\\_Procurement\\_and\\_Supply\\_Management\\_A\\_Conceptual\\_and\\_Qualitative\\_Analysis/links/5768600808aef9750b0f9ece.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andreas_Glas2/publication/304158186_The_Impact_of_Industry_40_on_Procurement_and_Supply_Management_A_Conceptual_and_Qualitative_Analysis/links/5768600808aef9750b0f9ece.pdf), zuletzt geprüft am 18.10.2018.

Nicoletti, Bernardo (2013): Lean Six Sigma and digitize procurement. In: Lean Six Sigma Journal 4 (2), pp. 184–203. DOI: 10.1108/20401461311319356.

Nicoletti, Bernardo (2018): Agile Procurement. Volume II: Designing and Implementing a Digital Transformation. Cham: Springer International Publishing. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-61085-6.pdf>, zuletzt geprüft am 18.10.2018.

Osmonbekov, Talai; Johnston, Wesley J.: Adoption of the Internet of Things technologies in business procurement impact on organizational buying behavior, Journal of Business & Industrial Marketing, 2018, Vol. 33 Issue: 6, pp. 781–791.

PWC Price Waterhouse Cooper. Procurement 4.0: Are you ready for the digital revolution? 2016. Online verfügbar unter <https://www.strategyand.pwc.com/reports/procurement-4-digital-revolution>

PWC2 Price Waterhouse Cooper. Industry 4.0: How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused. 2016. Online verfügbar unter <https://www.strategyand.pwc.com/reports/digitization-more-efficient>

## Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

**Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?**

### Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch)

### Schwerpunktthemen

**MRSG 06.2019: Marketing im Internet der Dinge**

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 29.04.2019 an [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch).



**Inhaltliche Koordination  
dieser Ausgabe**

**Martin Schumacher, M.Sc.**

Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter am Institut für  
Marketing (IfM) der  
Universität St. Gallen (HSG)

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**Start  
September  
2019**



### Intensivstudium für Einkaufsleiter (CAS)

Das Studium zeigt wissenschaftlich fundierte, innovative Methoden und Verfahren für Einkaufsleiter auf und unterstützt Sie dabei, die tägliche Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten und sich mit neuen Entwicklungen und Techniken des Managements auseinanderzusetzen.

Sie besuchen 18 Studientage in 6 Modulen, nächster Start ist am 17. September 2019.

**Weitere Infos unter [ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://ifm.unisg.ch/weiterbildung)**

Gerne berät Sie Mauro Gotsch auch persönlich zum Intensivseminar für Einkaufsleiter unter +41 71 224 75 70 oder per Mail an [mauro.gotsch@unisg.ch](mailto:mauro.gotsch@unisg.ch).

# Aufmerksamkeit im digitalen Zeitalter

---

Besitzt die Aufmerksamkeit im digitalen Zeitalter einen ökonomischen Wert? Mittels einer empirischen Erhebung wird unter Anwendung der Conjoint-Analyse gezeigt, dass gerechtfertigt von einer Aufmerksamkeitsökonomie gesprochen werden kann. Die unternehmerische Wertschätzung des Investitionsguts Aufmerksamkeit ist daher unerlässlich.

**Lukas Mohr, M.Sc., Corinna Thiesen, M.Sc.**

**D**ürfen wir um Ihre Aufmerksamkeit bitten? – Acht Sekunden beträgt die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne eines Menschen, wie der Microsoft *Attention Spans Research Report* im Jahr 2015 aufzeigte (Microsoft 2015). Die Evidenz über die Knappheit der Ressource Aufmerksamkeit ist dabei für jeden Menschen tagtäglich erlebbar. Auszumachen ist dies bereits an profanen Beispielen: So werden beispielsweise in sozialen Medien seit einiger Zeit Trailer von einem Trailer abgespielt, der nur wenige Sekunden dauert, bevor dann der eigentliche Trailer gezeigt wird. Die Schnelllebigkeit des Internets und die Fülle an neu generierten Inhalten verlangt dabei insbesondere von Content-Providern, tagtäglich um die Aufmerksamkeit der Nutzer zu kämpfen. In der Praxis kommen hierfür vermehrt auch fragwürdige Praktiken wie das Clickbaiting zum Einsatz, welches mittels reisserischer Titel versucht, die Nutzer auf eine spezifische Webseite zu locken.

Nicht zuletzt ist es solchen Vorgehensweisen geschuldet, dass sich viele Menschen und Unternehmen mittlerweile der wachsenden Bedeutung der Aufmerksamkeit bewusst sind, wobei aber häufig unklar ist, welchen Stellenwert die Ressource Aufmerksamkeit im Informationszeitalter tatsächlich einnimmt. Dass in einer Minute im Jahr 2018 unter anderem 187 Millionen E-Mails verschickt oder 38 Millionen Nachrichten über WhatsApp versendet werden (Lewis 2018) zeigt, wie sehr die gegenwärtige Zeit durch ubiquitäre Informationsüberflutung geprägt ist. Nicht mehr der Informationszugang, sondern die Aufmerksamkeit der Menschen ist das limitierte Gut, was der Nobelpreisträger Simon (1971, S. 40) treffend wie folgt zusammenfasste: „A wealth of information creates a poverty of attention.“ Mit Replik auf die Überlegungen zur Aufteilung knapper Ressourcen lässt sich Aufmerksamkeit daher auch unter einer ökonomischen Betrachtungsperspektive analysieren (Gabaix et al. 2003, S. 2). Diesem Denkansatz folgend, entwickelte sich der Forschungszweig der Aufmerksamkeitsökonomie, die Nolte auch als Ökonomie des Informationszeitalters bezeichnet (Nolte 2005, S. 48).

Dies bedeutet, dass Aufmerksamkeit im digitalen Zeitalter zunehmend als investives Austauschgut fungiert (Franck 1998, S. 72ff; Nolte 2005, S. 50; Davenport/Beck 2001, S. 3): So drückt der Like in Facebook beispielsweise nicht nur eine gezielte Investition von Aufmerksamkeit aus, sondern stellt darüber hinaus einen quantifizierbaren Wert dar, der einer digitalen Währung gleichkommt. Bewusst bezeichnen Davenport/Beck (2001, S. 3) Aufmerksamkeit auch als die „wahre Währung“ für Unternehmen, da Aufmerksamkeit, ähnlich zu monetärer Währung, ein konvertierbares

Gut darstellt und in andere Güter wie Geld getauscht werden kann (Franck 1998, S. 72f).

Der vorliegende Beitrag greift diese Thematik auf und verfolgt die Zielsetzung, einen Vorschlag zur Messung von Aufmerksamkeit zu unterbreiten. Mithilfe der Conjoint-Analyse, die in der Marktforschung ein häufig gewähltes Instrument zur Messung von Preisbereitschaft darstellt, wird empirisch bestätigt, dass Aufmerksamkeit tatsächlich eine Zahlungsfunktion einnehmen kann. Auf Basis dieser Erkenntnis werden anschließend Handlungsempfehlungen zur Generierung von Aufmerksamkeit abgeleitet und Geschäftsmodelle mit der Ressource Aufmerksamkeit aufgezeigt.

## 1. Aufmerksamkeit als limitierte Ressource des digitalen Zeitalters

Der Mensch besitzt keine unendlichen, sondern lediglich limitierte kognitive Ressourcen, sodass die Annahme des Homo oeconomicus in der Realität zu verwerfen und festzustellen ist, dass der Mensch immer begrenzt rational handelt (Simon 1955, S. 99ff; Simon 1972, S. 162). Aufgrund limitierter kognitiver Kapazitäten sind dem Menschen Grenzen im Informationsverarbeitungsprozess gesetzt (Miller 1956, S. 344), sodass die Selektion von Informationen mit mentalen Ressourcen verbunden ist, welche Shugan (1980, S. 100) als „Kosten des Denkens“ bezeichnet. Zur Entscheidungsfindung wird daher häufig auf Heuristiken zurückgegriffen (Tversky/Kahnemann 1974, S. 1124ff; March 1976, S. 590ff).

Dadurch, dass der Distribution von digitalen Inhalten kaum Wachstumsgrenzen gesetzt sind, kommt der Begrenztheit von Aufmerksamkeit ein zunehmend höherer Stellenwert

### Lukas Mohr, M.Sc.

ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Marketing, Innovation und E-Business an der Universität Trier  
mohr@uni-trier.de

### Corinna Thiesen, M.Sc.

hat ihren Master an der Universität Trier absolviert und ihre Masterarbeit zum obigen Thema verfasst  
corinna.thiesen@gmail.com

zu (Dahinden 2001, S. 39). Noam (1997, S. 36) spricht in diesem Zusammenhang auch von einem Informationsparadoxon, worunter er versteht: „Je mehr Informationstechnologie wir haben, und je mehr Wissen wir produzieren, desto mehr hinken wir der Informationsverarbeitung hinterher.“ Die Verfügbarkeit an Aufmerksamkeit steht der Daten- und Wissensgenerierung daher antagonistisch gegenüber (Davenport/Beck 2001, S. 6; Edmunds/Morris 2000, S. 18), sodass in der digitalen Welt die gezielte Allokation von Aufmerksamkeit an Wichtigkeit gewinnt (Beck/Schweiger 2001, S. 12).

„Je mehr Informationstechnologie wir haben, und je mehr Wissen wir produzieren, desto mehr hinken wir der Informationsverarbeitung hinterher.“

Noam (1997, S. 36)

Unternehmen, die zur Veröffentlichung ihrer Inhalte digitale Plattformen nutzen, sehen sich dadurch mit der Problematik konfrontiert, dass viele Nutzer die meist für sie als irrelevant eingestuften Unternehmensinhalte auszublenden versuchen (Cho/Cheon 2004, S. 89). Neben dem bewussten Ignorieren einzelner Inhalte bekommt der Mensch bei der Bewältigung der Informationsflut dabei längst auch technologische Unterstützung: So verhindern beispielsweise Werbeblocker, dass sich ungewollte Werbung in den Aufmerksamkeitsfokus des Menschen drängt. Auch die von Facebook oder Google entwickelten Algorithmen können als Versuch gewertet werden, die von dem Nutzer erfahrbare Informationsflut einzudämmen. Mittels einer kontextbasierten Informationsverarbeitung bieten diese Algorithmen dem Nutzer personalisierte Informationsvorschläge an und können Informationen auf die spezifischen Bedürfnisse des Nutzers anpassen (Weiber/Mohr/Weiber 2017, S. 85).

## 2. Die Zahlungsbereitschaft von Aufmerksamkeit

Um die theoretischen Überlegungen der Aufmerksamkeitsökonomie in der Wissenschaft empirisch zu testen und die Bedeutung der Aufmerksamkeit aufzuzeigen, wurde eine Online-Erhebung im Zeitraum vom 23.02.2018 – 13.03.2018

mit insgesamt 221 Nutzern von WelectPublish, das eine Leistung des Unternehmens Welect aus Düsseldorf darstellt ([www.welect.de](http://www.welect.de)), durchgeführt. Das Geschäftsmodell von WelectPublish basiert auf einer Vermittlungsplattform zwischen Nutzern, Werbetreibenden und Anbietern. Nutzer können sich kurze Werbevideos von Unternehmen anschauen und erhalten als Gegenleistung für die „Investition ihrer Aufmerksamkeit“ Zugriff auf ansonsten kostenpflichtige digitale Zeitungsbeiträge (Welect 2018). Der Mehrwert, die Studie mit Nutzern von Welect durchzuführen, begründet sich darin, dass nicht auf realitätsnahe Szenarien mit hypothetischen Aussagen, sondern auf tatsächliche Nutzer einer Leistung, die Aufmerksamkeit als ökonomisches Austauschgut in das Zentrum ihres Geschäftsmodells stellt, zurückgegriffen werden konnte. Der ohnehin schon schwer greifbare Charakter der Aufmerksamkeit, den Eder (2002, S. 16) beschreibt mit: „Aufmerksamkeit ist keine Selbstverständlichkeit – es ist nicht nur schwer, sie in der Alltagspraxis zu bekommen, sondern auch, sie theoretisch zu fassen“, kann mittels der empirischen Studie gezielt untersucht und das theoretische Gedankengut der Aufmerksamkeits-Ökonomik auf Basis eines existierenden Business Case getestet werden.

Die nachfolgende Abbildung stellt zunächst eine Übersicht über die soziodemografischen Merkmale der Probanden vor und zeigt, dass Nutzer aller Altersgruppen sowie Bildungsabschlüsse bei der Erhebung teilnahmen und nahezu Gleichverteilung beim Geschlecht der Probanden vorliegt.

**Abb. 1: Soziodemografische Übersicht zu den Studienteilnehmern**

Alter (Jahre)	männlich		weiblich		total	
	N	%	N	%	N	%
16–25	15	6,8	10	4,5	25	11,3
26–35	17	7,7	17	7,7	34	15,4
36–45	19	8,6	23	10,4	42	19,0
46–55	36	16,3	30	13,6	66	29,9
56–65	14	6,3	21	9,5	35	15,8
66–75	8	3,6	7	3,2	15	6,8
76–85	4	1,8	0	0,0	4	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>51,1</b>	<b>108</b>	<b>48,9</b>	<b>221</b>	<b>100</b>

Basis: N=221. Höchster Bildungsabschluss: Ohne Abschluss (0,4%); Haupt-/Realschulabschluss (23,4%); Abitur (31%); Fach-/Hochschulabschluss (42,1 %); Promotion (3,2%).

Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 2: Ergebnisse der LCA**

Produktmerkmal	Ausprägung	Teilnutzenwert	Std.- Fehler	Relative Wichtigkeit
Länge des Werbevideos	30 Sekunden	-1,425	0,085	45,496
	45 Sekunden	-2,849	0,169	
	60 Sekunden	-4,274	0,254	
Anzahl der freigeschalteten Beiträge	1	1,123	0,085	35,862
	2	2,246	0,169	
	3	3,369	0,254	
Typ/Erscheinungsform des Beitrags	Nachrichten/ Aktuelles Zeitgeschehen	0,040	0,098	18,642
	Fachartikel	0,564	0,098	
	Tutorials	-0,604	0,098	
(Konstante)		0,203	0,249	

Quelle: Eigene Darstellung.

## 2.1 Die Messung von Aufmerksamkeitsbereitschaft

Um die Bedeutsamkeit der Aufmerksamkeit zu untersuchen, wird bei der angewandten Conjoint-Analyse anstelle der Preisbereitschaft die Aufmerksamkeitsbereitschaft der Nutzer abgefragt. Die Zahlungsbereitschaft des Nutzers spiegelt sich folglich nicht, wie bei Conjoint-Analysen meist üblich, im Preis, sondern im Einsatz von Aufmerksamkeit wider. Aufgrund des Umstandes, dass Aufmerksamkeit allerdings nur schwer ohne Eye-Tracking-Verfahren messbar ist (Chun/Golomb/Turk-Browne 2011, S. 74ff.), wird die Investition von Aufmerksamkeit hier näherungsweise mit dem Zeiteinsatz, den eine Person in einen Stimulus investiert, gleichgesetzt.

### Festlegung von Eigenschaften und Ausprägungen

Bei der Durchführung einer Conjoint-Analyse ist die Festlegung der Eigenschaften und Ausprägungen, welche der Auskunftsperson vorgelegt werden, von entscheidender Bedeutung (Backhaus et al. 2018, S. 498ff). Da sich die Erhebung an Nutzer der Dienstleistung von Welect richtete, wurden als präferenzbildende Eigenschaften die „Länge des Werbevideos“, „Anzahl der freigeschalteten Beiträge“ und „Typ des freigeschalteten Beitrags“ anhand sachlogischer Überlegungen festgelegt. Die Länge des Werbevideos erfasst die Aufmerksamkeitsbereitschaft, die ein Nutzer zu investieren bereit ist und entspricht damit dem Preis der Leistung. Die Anzahl der freigeschalteten Beiträge stellt entsprechend

## Zusammenfassung

In der digitalen Ära des Informationszeitalters sieht sich der Mensch mit einer überwältigenden Vielzahl an Informationen konfrontiert, sodass er seine Aufmerksamkeit nur selektiv einsetzen kann. Mittels einer Conjoint-Analyse wird die Bedeutsamkeit der Aufmerksamkeit empirisch untersucht und die Bereitschaft zur nutzerseitigen Investition von Aufmerksamkeit erhoben. Hierdurch gelingt es, tiefere Erkenntnisse hinsichtlich der Bedeutung von Aufmerksamkeit zu erlangen und den ökonomischen Charakter von Aufmerksamkeit aufzuzeigen.

die Gegenleistung dar, die der Aufmerksamkeitsinvestor als Kompensation für das Aufbringen seiner Aufmerksamkeit bekommt. Die Erscheinungsform des Beitrags, die sich in Nachrichten, Fachartikeln und Tutorials differenziert, soll Hinweise liefern, ob auch die Erscheinungsform der Beiträge präferenzbildend ist.

## 2.2 Ergebnisse der Conjoint-Analyse

Da die Intension der Studie auf der Untersuchung der Bedeutsamkeit von Aufmerksamkeit und der Bestätigung der Aussage, dass Aufmerksamkeit ein ökonomisches Gut ist, liegt und somit nicht auf die Analyse individueller Verhaltenswei-

sen gerichtet ist, werden nachfolgend die aggregierten Schätzungen der Teilnutzenwerte über alle Befragten vorgestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass mit einer relativen Wichtigkeit von 45 Prozent die Länge der Werbevideos den höchsten Beitrag zur Präferenzbildung leistet, gefolgt von der Anzahl der freigeschalteten Beiträge (36%) und der Erscheinungsform des Beitrags mit 19 Prozent. Die negativen Teilnutzenwerte bei der Länge der Werbevideos machen deutlich, dass mit steigender Aufmerksamkeitsinvestition der negative Einfluss auf die Präferenzbildung zunimmt. So ist analog zum monetären Preis, bei dem ein höherer Preis meist zu steigenden negativen Teilnutzenwerten führt, auch eine Zunahme an notwendiger Aufmerksamkeitsinvestition mit steigenden negativen Nutzenvorstellungen verbunden. Weiterhin wird ersichtlich, dass bei einer Verdopplung des notwendigen Aufmerksamkeits Einsatzes von 30 auf 60 Sekunden der negative Teilnutzenwert überproportional steigt. Dies lässt den Schluss zu, dass bei längerer Aufmerksamkeitsinvestition auch eine Gegenleistung, wie in diesem Fall die Anzahl der freigeschalteten Beiträge, überproportional ansteigen muss. Die TNWs der Erscheinungsform des Beitrages weisen demgegenüber keine eindeutigen Erkenntnisse auf.

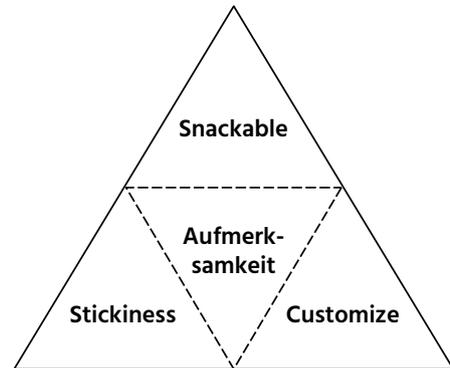
### 3. Handlungsempfehlungen für die Praxis

Wenngleich anzumerken ist, dass sich die empirische Erhebung ausschliesslich an Nutzer einer Funktion von einem Unternehmen richtete, die das Tauschgut der Aufmerksamkeit in ihrem Geschäftsmodell verankert hat, geben die

Storytelling ermöglicht es,  
eine tiefergehende Bindung  
zwischen Rezipient und Sender  
zu schaffen, sodass ein  
intrinsisches Interesse nach  
Inhalten geweckt wird.

Ergebnisse aus der LCA dennoch wertvolle Hinweise über die knappe Ressource Aufmerksamkeit. So konnte unter Verwendung der Conjoint-Analyse empirisch bestätigt werden, dass Aufmerksamkeit ein ökonomisches Gut darstellt. Auch konnte aufgezeigt werden, dass die Conjoint-Analyse dabei helfen kann, ein Verständnis über die Aufmerksamkeitsbereitschaft der Nutzer zu erlangen. Diese Erkenntnis kann unter anderem

**Abb. 3: Dreieck der Aufmerksamkeits-erzeugung**



Quelle: Eigene Darstellung.

für Medienunternehmen, die meist vor ihren eigenen Videos kurze Werbeclips platziert haben, relevant sein. So kann die Conjoint-Analyse Unternehmen gezielt darin unterstützen, die optimale Länge von Werbeinhalten zur bestmöglichen Abschöpfung von Aufmerksamkeitsbereitschaft zu bestimmen. Anschliessend kann die Bereitschaft zur Investition von Aufmerksamkeit in Form von Aufmerksamkeits-Absatz-Funktionen (AAF), die analog zu klassischen Preisabsatzfunktionen berechnet werden, sichtbar gemacht werden.

Weiterhin wurde ersichtlich, dass Nutzer ihre Aufmerksamkeit für Informationen von Unternehmen sparsam einsetzen. Um dennoch die Aufmerksamkeit der Nutzer gewinnen zu können, empfiehlt es sich, bei der Erstellung von Inhalten die nachfolgenden drei Faktoren, die auf Basis einer Literatursichtung sowie existierender Praxisbeispiele abgeleitet sind, zu berücksichtigen.

#### 1. „Customize“-Informationen

An das Individuum angepasste Informationen haben aufgrund ihrer Relevanz für den Konsumenten eine höhere Wahrscheinlichkeit, in den Aufmerksamkeitsradius zu gelangen (Ansari/Mela 2003, S. 131; Hong-Youl/Swinder 2014, S. 497). Diesen Umstand macht sich aktuell beispielsweise das Micro-Targeting, bei dem Informationen auf Individualebene oder spezifische Nutzergruppen zugeschnitten werden, zu Nutze (Backhaus/Paulsen 2018, S. 117). Die Effizienz dieser Methodik ist der breiten Öffentlichkeit dabei insbesondere seit den letzten beiden Präsidentschaftswahlen in den Vereinigten Staaten von

Amerika bekannt und zeigt die hohe Relevanz individualisierter Inhalte. Micro-Targeting muss dabei allerdings nicht ausschliesslich von Datenanalyse-Unternehmen wie dem umstrittenen Cambridge Analytica durchgeführt werden, sondern kann beispielsweise auch in mittelständischen Unternehmen Anwendung finden. Hierzu empfiehlt es sich, sogenannte Personas zu bilden. Diese setzen sich aus Einzelpersonen, die über homogene Charakteristika wie gemeinsame Ziele oder Verhaltensweisen verfügen, zusammen. Zur Bildung von Personas müssen Nutzerdaten mittels qualitativen und quantitativen Methoden wie Interviews und Online-Befragungen erhoben werden. Aus den Daten können dann durch die Anwendung von Clusteranalysen Personas gebildet werden (Brickey et al. 2010, S. 2). Die gebildeten Personas ermöglichen es anschliessend, Individuen gezielt mittels relevanten Inhalten anzusprechen, was die investierte Aufmerksamkeitsdauer gegenüber Unternehmensinhalten erhöhen kann.

## 2. Inhalt „snackable“ machen

Die geringe Aufmerksamkeitsspanne der Nutzer macht es erforderlich, dass Werbebotschaften und auch Produktinformationen möglichst kurz und prägnant gestaltet werden, sodass der Nutzer diese schnell und einfach konsumieren kann. Nur so gelangen in einer durch Informationsüberflutung geprägten Welt Informationen noch in das Aufmerksamkeitsfeld des Konsumenten und können auch kognitiv verarbeitet werden. Validation findet diese Aussage unter anderem in der Millerschen Zahl 7, die auf Miller (1956, S. 343) zurückgeht und den Umstand beschreibt, dass der Mensch gleichzeitig

nur  $7 \pm 2$  Informationseinheiten verarbeiten kann. Daneben verdeutlichen aber auch die eingangs genannte Studie von Microsoft sowie die Erkenntnisse aus der hier durchgeführten Erhebung, die Signifikanz kurzer Inhalte. Dass sich insbesondere digitale Unternehmen dessen zunehmend bewusst sind, zeigt beispielsweise das soziale Netzwerk Snap, welches angibt, zukünftig eigene Kurzserien zu produzieren, die jeweils nur fünf Minuten dauern und insgesamt sechs Werbesekunden beinhalten sollen (Snap 2018).

## 3. Erzeuge „Stickiness“

Um die vom Konsumenten investierte Aufmerksamkeitsdauer zu erhöhen, kann auch Storytelling angewendet werden (Escalas 1998, S. 280; Lien/Chen 2017, S. 516). Storytelling ermöglicht es, eine tiefere Bindung zwischen Rezipient und Sender zu schaffen, sodass ein intrinsisches Interesse nach Inhalten geweckt wird, was die nutzerseitige Investitionsdauer der Aufmerksamkeit (Stickiness) erhöhen kann. Dass bewegende Inhalte bei dem Menschen auf grosse Resonanz stossen, haben beispielsweise der Weihnachtsclip „Heimkommen“ von Edeka, der „Darth-Vader-Werbeclip“ von Volkswagen oder die Werbekampagne „MrTorque“ von dem Baumaschinenhersteller Liebherr gezeigt.

## Geschäftsmodelle mit der Ressource Aufmerksamkeit

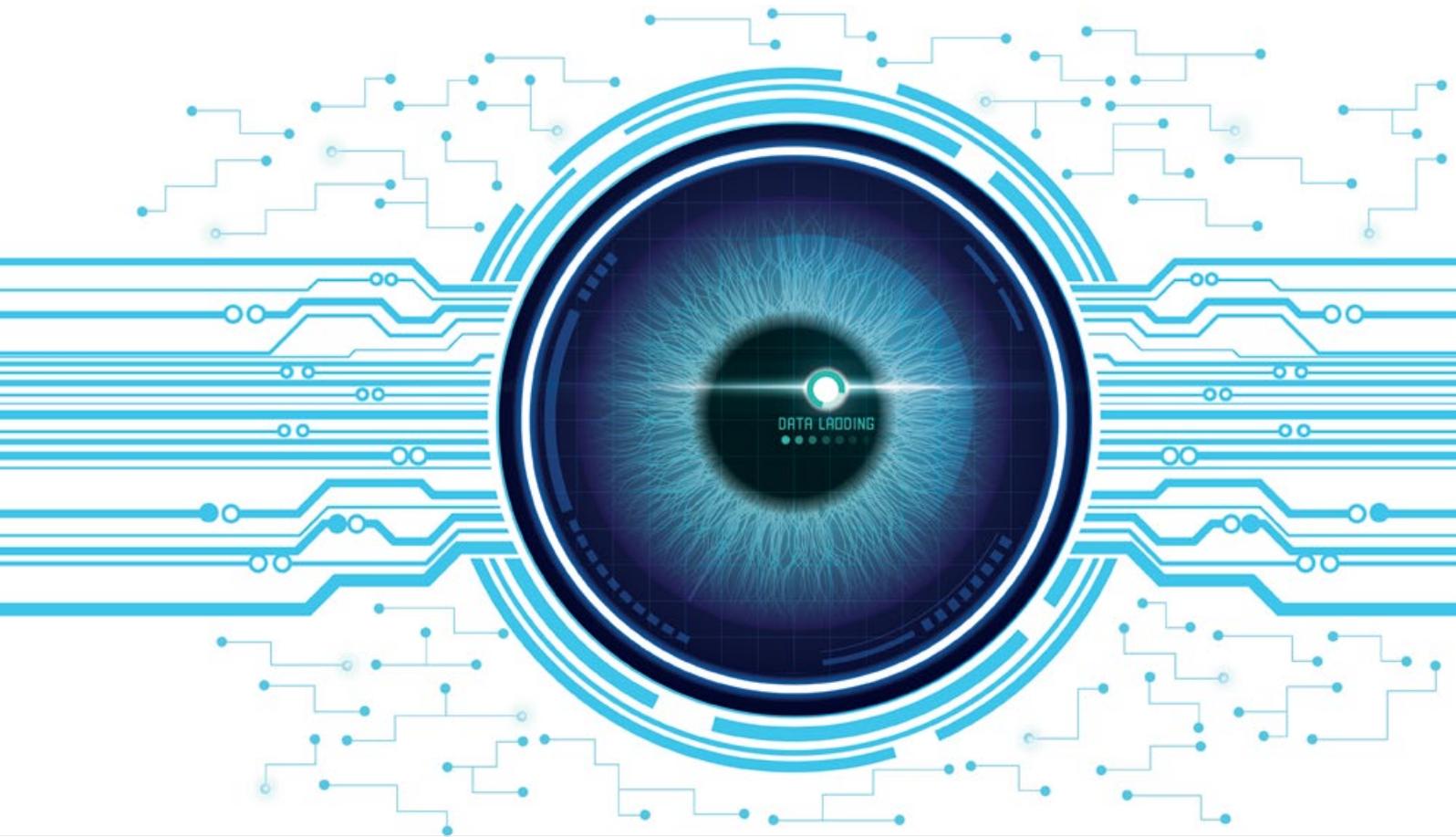
Auf Basis der vorgetragenen Erkenntnisse können Unternehmen Geschäftsmodelle etablieren, bei denen das Erlösmodell

### Kernthesen

Das digitale Zeitalter ist durch Informationsüberflutung und einer kurzen Aufmerksamkeitsspanne geprägt. Nicht der Zugang zu Informationen, sondern die knappe Ressource Aufmerksamkeit ist heutzutage das limitierte Gut. Menschen sind sich zunehmend der beschränkten Investitionsmöglichkeiten ihrer Aufmerksamkeit bewusst und gehen mit dem Einsatz von Aufmerksamkeit sparsam um. Für Unternehmen empfiehlt es sich daher, die Aufmerksamkeit der Nutzer durch Gegenleistungen wertzuschätzen, um Nutzer zur gezielten Aufmerksamkeitsinvestition zu incentivieren.

### Handlungsempfehlungen

1. Passen Sie Ihre Inhalte an die Aufmerksamkeitsbereitschaft der Nutzer an. Zur Messung der Aufmerksamkeitsbereitschaft können Sie auf die Conjoint-Analyse zurückgreifen.
2. Versuchen Sie, Nutzer mit kurzen, personalisierten und relevanten Informationen anzusprechen.
3. Sehen Sie Aufmerksamkeit nicht als selbstverständlich an, sondern honorieren Sie die von Nutzern investierte Aufmerksamkeit durch Gegenleistungen wie der Bereitstellung relevanter Inhalte oder monetärer Entlohnungen.



nicht durch Geld als monetäres Tauschmittel geprägt ist, sondern durch die Weitergabe und Akkumulation von Aufmerksamkeit. Diese Geschäftsmodelle können dem Nutzer für das Aufbringen seiner Aufmerksamkeit eine kompensatorische Leistung anbieten und haben, wie bei dem Unternehmen Welect, die Währungsfunktion der Aufmerksamkeit in ihrer DNA verinnerlicht. Nutzer, die sich virtuelle Inhalte anschauen, können beispielsweise mit Gegenleistungen wie Geld, Rabatten oder der Freischaltung zusätzlicher Inhalte belohnt werden. Zur Gewährleistung einer direkten und autonomen Entlohnung des Nutzers könnten Unternehmen hierbei beispielsweise auf die Blockchain-Technologie zurückgreifen. Der Nutzer würde dann für seinen Aufmerksamkeitseinsatz mit Tokens, die Werte oder Zugriffsrechte umfassen können, entlohnt werden. So werden beispielsweise Nutzer der sozialen Mediaplattform Steemit nach Erstellung oder Kommentierung von Inhalten mit der unternehmenseigenen Kryptowährung Steem, die anschliessend gegen andere handelbare Währungen wie dem Dollar getauscht werden kann, entlohnt. Steemit (2018) spricht hierbei selbst von „It's a new kind of attention economy“ und verdeutlicht anschaulich den zunehmend ökonomischen Charakter der Aufmerksamkeit.

Neben extrinsischen Anreizen können aber auch intrinsische Anreize genutzt werden, um die Aufmerksamkeit der

Nutzer gezielt abzuschöpfen. Die Social-Media-Applikation Jodel, bei der geografisch nahe Nutzer anonymisierte Inhalte in Echtzeit veröffentlichen und kommentieren können, ermöglicht es beispielsweise, unmittelbar nach dem eigenen Posting Aufmerksamkeit in Form von Kommentaren und einem Popularitätsvotum zu erhalten (Jodel 2018). Hier ist es dann insbesondere die Relevanz für den Einzelnen, die sich aus der zeitnahen Befriedigung individueller Informationsbedürfnisse sowie der Möglichkeit, aktiv eine Community mitzugestalten, zusammensetzt, was die Nutzer zur Aufmerksamkeitsinvestition veranlasst.

### **Thank you for paying attention**

Die im englischen Sprachgebrauch häufig genutzte Floskel „Thank you for paying attention“ hat den ökonomischen Charakter der Aufmerksamkeit seit jeher verinnerlicht und verdeutlicht, dass Aufmerksamkeit ein Gut ist, welches es wertzuschätzen gilt. Dass die Bedeutung gut investierter Aufmerksamkeit dabei auch bei grossen Internetunternehmen an Bedeutung gewinnt, zeigt der CEO von Facebook, Mark Zuckerberg, der für sein Unternehmen Anfang 2018 die unter anderem auf Tristan Harris beruhende Initiative „Time well spent“ ins Leben gerufen hat. Hierunter fasst Zu-

Foto: © iStockphoto

ckerberg die Bemühungen von Facebook zusammen, dass der Nutzer seine investierte Aufmerksamkeit auf Facebook als stets lohnende Investition auffassen soll (Zuckerberg 2018). Obgleich dieses Unterfangen im Hinblick auf das Geschäftsmodell von Facebook, welches auf Werbeeinnahmen angewiesen ist, kritisch hinterfragt werden kann, ist die Absicht, die Aufmerksamkeit der Nutzer mittels wertvollen Inhalten zu honorieren, auf Basis der hier erzielten Erkenntnisse empfehlenswert und sollte von jedem Unternehmen aufgegriffen werden. Wie erfolgreich ein Unternehmen damit sein kann, zeigt unter anderem Krones, ein deutscher

Hersteller für Prozesstechnik, Fülltechnik und Verpackungsmaschinen (Krones 2018). Mit einem eigens betriebenen Craft-Beer-Blog bietet Krones relevante, kurze sowie interessante Inhalte rund um die Braukunst und die dafür nötigen Techniken an. Das Unternehmen Krones verdeutlicht damit, dass in einer informationsüberfluteten Welt Menschen auch (noch) ohne extrinsische Anreize bereit sind, ihre Aufmerksamkeit zu investieren und dass die Akkumulation von Aufmerksamkeit immer zunächst die unternehmerische Bereitschaft voraussetzt, aufmerksam für die Bedürfnisse der Konsumenten zu sein. 

## Literatur

- Ansari, A./Mela, C. F. (2003): E-customization, in: *Journal of marketing research*, 40. Jg., Nr. 2, pp. 131–145.
- Backhaus et al. (2018): *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*, 15. Aufl., Berlin u. a.
- Backhaus, K./Paulsen, T. (2018): Marketing Weiterdenken, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 105–122.
- Brickey, J./Walczak, S./Burgess, T. (2010): A Comparative Analysis of Persona Clustering Methods, in: *AMCIS 2010 Proceedings*, Paper 217.
- Cho, C. H./Cheon, H. J. (2004): Why do people avoid advertising on the Internet?, in: *Journal of Advertising*, 33, 4, pp. 89–97.
- Chun, M. M./Golomb, J. D./Turk-Browne, N. B. (2011): A Taxonomy of External and Internal Attention, in: *Annual review of psychology*, 62, pp. 73–101.
- Dahinden, U. (2001): Informationsflut und Aufmerksamkeitsmangel – Überlegungen zu einer Sozialökonomie der Aufmerksamkeit, in: Beck, K./Schweiger, W. (Hrsg.): *Attention please! – Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit*, München, S. 39–55.
- Davenport, T. H./Beck, J. C. (2001): *The attention economy – Understanding the new currency of business*, Boston.
- Eder, J. (2002): Aufmerksamkeit ist keine Selbstverständlichkeit: Eine Diskurskritik und ein Klärungsvorschlag, in: Hickethier, K./Bleicher, J. K. (Hrsg.): *Aufmerksamkeit, Medien und Ökonomie*, Münster, S. 15–48.
- Edmunds, A./Morris, A. (2000): The problem of information overload in business organisations – A review of the literature, in: *International Journal of Information Management*, 20, 1, pp. 17–28.
- Escalas, J. E. (1998): Advertising narratives: What are they and how do they work, in: Stern, B. B. (Hrsg.): *Representing consumers: Voices, views, and visions*, London New York, pp. 267–289.
- Franck, G. (1998): *Ökonomie der Aufmerksamkeit – Ein Entwurf*, München.
- Gabaix, X./Laibson, D. I./Moloche, G./Weinberg, S. E. (2003): The Allocation of Attention: Theory and Evidence, in: *SSRN Electronic Journal*, pp. 1–37.
- Hong-Youl, H./Swinder, J. (2014): The effect of customized information on online purchase intentions, in: *Internet Research*, 24. Jg., Nr. 4, pp. 496–519.
- Jodel (2018): <https://jodel.com/de/>, Abruf 09.07.2018.
- Krones (2018): <https://blog.krones.com/craftbeer/de/>, Abruf 15.10.2018.
- Lewis, Lori (2018): What Happens In an Internet Minute, <https://www.allaccess.com/merge/archive/28030/2018-update-what-happens-in-an-internet-minute>, Abruf 06.07.2018.
- Lien, N.-H./Chen, Y.-L. (2013): Narrative ads: The effect of argument strength and story format, in: *Journal of Business Research*, 66. Jg., Nr. 4, pp. 516–522.
- March, J. G. (1978): Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice, in: *The Bell Journal of Economics*, 9, 2, pp. 587–608.
- Microsoft (2015): Attention spans – Consumer Insights, Microsoft Canada, <https://de.scribd.com/document/265348695/Microsoft-Attention-Spans-Research-Report>, Abruf 05.07.2018.
- Noam, E. M. (1997): Systemic Bottlenecks in the Information Society, in: Lange, U. T./Goldhammer, K. (Hrsg.): *Exploring the Limits – Europe's Changing Communication Environment*, Berlin u. a., pp. 35–44.
- Nolte, K. (2005): *Der Kampf um Aufmerksamkeit – Wie Medien, Wirtschaft und Politik um eine knappe Ressource ringen*, Frankfurt.
- Shugan, S. M. (1980): The cost of thinking, in: *Journal of consumer Research*, 7, 2, pp. 99–111.
- Simon, H. A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice, in: *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp. 99–118.
- Simon, H. A. (1971): Designing Organizations for an Information-Rich World, in: Greenberger, M. (Hrsg.): *Computers, Communication, and the Public Interest*, Baltimore, pp. 40–41.
- Snap (2018): <https://www.snap.com/de-DE/news/>, Abruf 11.10.2018.
- Steemit (2018): [https://steemit.com/faq.html#What\\_is\\_Steemit\\_com](https://steemit.com/faq.html#What_is_Steemit_com), Abruf 04.10.2018.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1974): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, in: *science*, 185, 4157, pp. 1124–1131.
- Weiber, R./Mohr, L./Weiber, T. (2017): Butler-Services als Dienstleistungen 4.0 zur Entlastung von Konsumenten in ihren Alltagsprozessen, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungen 4.0*, Wiesbaden, Band 1, S. 61–96.
- Welect (2018): <https://www.welect.de/>, Abruf 06.07.2018.
- Zuckerberg, Mark (2018): <https://www.facebook.com/zuck/posts/10104413015393571>, Abruf 05.07.2018.

# Verlust-Potenziale mit Kunden bis zum Auftrag mindern

---

Zwischen Erstkontakt und Kauf verlieren B-to-B-Unternehmen zunehmend Umsatzpotenziale – dieser Artikel zeigt, wie der Kunde erfolgreicher begleitet werden kann.

**Prof. Dr. Christian Belz, Holger Dannenberg, Maximilian Pahl**

**D**er Kunde bewegt sich nicht zügig zum Kauf: Beschaffungsprozesse ziehen sich zunehmend in die Länge und Kundenprojekte werden immer häufiger unter- oder abgebrochen (Rutschmann/Belz 2014 und Rutschmann 2018). Besonders komplexe Beschaffungen überlasten die Beteiligten und kommen oft zum Stehen (Virtanen/Parvinen/Rollins 2015). Darüber hinaus formalisieren und professionalisieren viele Kunden ihren Einkauf erheblich (Grewal et al. 2015). Durch diese Entwicklungen sind die Zusammenarbeit und der Weg des Kunden für den Erfolg der Anbieter inzwischen ausschlaggebender als der eigentliche Kaufentscheid.

Der vorliegende Beitrag zeigt aktuelle Fakten zum Kundenprozess im Business-to-Business-Geschäft und leitet Massnahmen für Marketing und Vertrieb ab. Ziel ist es, weniger Aufträge von potenziellen Kunden auf dem Weg zum Angebot zu verlieren.

### Die Untersuchung

Mit einer eigenen Erhebung setzen sich das Institut für Marketing der Universität St. Gallen und Mercuri International das Ziel, den Kundenprozess mit ergiebigen Fakten abzustützen (vgl. Schaukasten zur Untersuchung). Diese Prozesse erfassen die wichtigsten Schritte und Handlungen des Kunden von ersten Erfahrungen und Abklärungen bis zum Kauf.

Die vorliegende Auswertung erfasst lediglich die durchschnittlichen Ergebnisse. Sie sind eine Referenz für Leser, um die eigene Situation besser zu beurteilen. Die Standardabweichungen der Ergebnisse waren durchgängig recht hoch.

### Unternehmen realisieren weniger als 20 Prozent der möglichen Kundenprojekte

Von begonnenen Kundenprojekten bis zu den realisierten Aufträgen verlieren B-to-B-Unternehmen gravierend an Boden, die groben Ergebnisse unserer Studie zeigt Abbildung 1. Um die Lage zu verbessern, sollten die Unternehmen bestimmen, wo sie mit ihren Massnahmen ansetzen wollen. Geht es darum, Kundenprojekte zu initiieren, ihre Transparenz zu steigern, sie aktiv zu fördern oder Wettbewerber auszustechen? Dabei sind nicht nur die relativen Verluste wichtig,

Was fördert, erleichtert und bereichert den Weg des Kunden zum Kauf? Diese Frage steht für Marketing und Vertrieb zunehmend im Mittelpunkt.

### Zusammenfassung

Die aktuellen Ergebnisse zu Kundenprozessen rütteln auf. Die abgeleiteten Massnahmen haben das Potenzial, den Unternehmenserfolg am Engpass des Kundenprozesses zu erhöhen. Aufgrund einer hohen Diversität der teilnehmenden Unternehmen sind die vorgeschlagenen Hebel für Marketing und Vertrieb ebenso vielfältig, jedoch in jedem Fall konkret.

#### Prof. Dr. Christian Belz

Emeritierter Ordinarius für Marketing der Universität St. Gallen  
christian.belz@unisg.ch

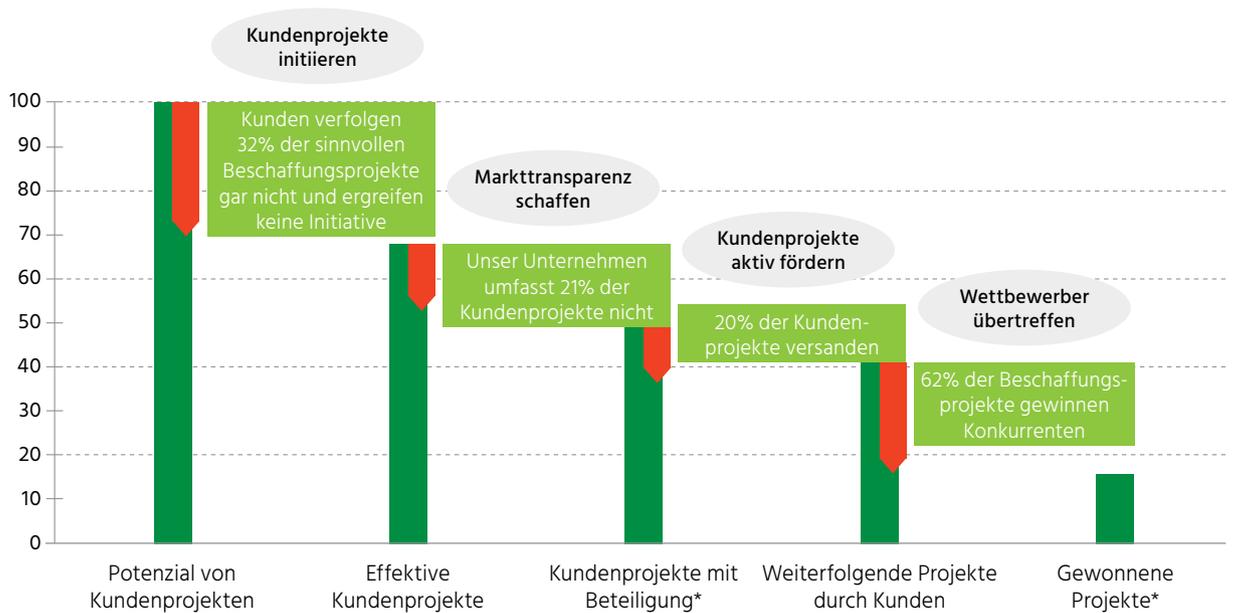
#### Holger Dannenberg

Geschäftsführer von Mercuri International, D-Meerbusch  
holger.dannenberg@mercuri.de

#### Maximilian Pahl

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Doktorand zum Thema Interaktionsprozesse im B-to-B-Geschäft  
maximilian.pahl@unisg.ch

**Abb. 1: Verluste vom Potenzial der Kunden zu den Aufträgen des Unternehmens**



\*Bezogen auf die Kundenprojekte. Basis: n=212. Quelle: Belz et al. 2018.

sondern auch der Aufwand und die Erfolgchancen für Massnahmen. Es lohnt sich somit, den Kundenprozess vertieft zu betrachten.

### Kundenprozesse fordern Marketing und Vertrieb heraus

Was fördert, erleichtert und bereichert den Weg des Kunden zum Kauf? Diese Frage steht für Marketing und Vertrieb zunehmend im Mittelpunkt. Um geeignete Antworten zu finden, wie sich die Kundenprozesse wirksam begleiten und gestalten lassen, müssen sich Anbieter intensiv mit dem Weg des Kunden zum Kauf befassen (Belz 2016 und Redemann 2017).

Der Kaufentscheid ist nämlich nur eine Folge der vielen vorausgehenden Schritte des Kunden. Es genügt nicht, die Vor- und Nachteile eines Angebotes für den Kunden für den Zeitpunkt

des endgültigen Entscheides auf ein „Ja“ oder „Nein“ zu saldieren. Jeder Schritt des Kunden ist mit Abwägungen verbunden. Bei jedem Schritt kann der Kunde abbrechen oder das Projekt bei einem Wettbewerber fortsetzen.

Klare Zahlen zum Prozess des Kunden sind im Management beliebt, deshalb werden sie laufend in Fachartikeln, Vorträgen oder Beraterstudien zitiert (z.B. Dixon/Adamson 2016; Google 2015; Peterson/Riederer 2011; Thull (2010); Toman/Adamson/Gomez 2017). Manche plausiblen Zahlen werden so häufig wiederholt, dass sie schliesslich völlig unbestritten scheinen. Typisch ist ein Beispiel, nach dem der Kunde „inzwischen 60 Prozent seines Weges zum Kauf eigenständig und ohne die Lieferanten zurücklegt“. Zudem sind solche Zahlen auch erst ein Ausgangspunkt, wichtig sind die möglichen Folgerungen für Marketing und Vertrieb.

### Fakten zu Kundenprozessen

Die Autoren erfassten rund 50 Kennzahlen zum Kundenprozess. Die daraus entstandenen Ergebnisse erweitern das be-

#### Kernthesen

1. Vom Einkaufspotenzial bei Kunden bis zu den Aufträgen des eigenen Unternehmens sind die Verluste enorm.
2. Der Weg des Kunden zum Kauf ist heute wichtiger als der Kaufentscheid des Kunden.
3. Besonders bei frühen und unabhängigen Schritten des Kunden gilt es anzusetzen.

**Abb. 2: Thesen und Fakten zu Kundenprozessen**

<b>These zum Kundenverhalten</b>	<b>Fakten zum Kundenverhalten (aus Sicht der befragten Unternehmen)</b>
1. Prozesse ohne Lieferanten – der Kunde bewegt sich unabhängig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 41% des Weges machen Kunden alleine – davon 42% im Internet und 37% mit Kollegen.</li> </ul>
2. Kunden bewegen sich nicht systematisch und linear zum Kauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26% der Kunden nutzen unsere Touchpoints von Messen, Events bis zu Beratungsgesprächen, setzen aber ihre Kaufprozesse nicht fort.</li> </ul>
3. Fehlende Beschaffungsmassnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32% der Kunden verfolgen wichtige Beschaffungsprojekte in unserem Angebotsbereich nicht, obschon diese durch kurzes Pay Back, Kostenvorteile, Qualitätsvorteile oder Innovationen sinnvoll sind.</li> <li>• 49% der Kunden konzentrieren sich auf Einkaufspreise und viel weniger auf Wirtschaftlichkeit und Nutzen.</li> </ul>
4. Mangelnde Qualifikation des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das selbstständige Vorgehen verbessert nur bei 27% der Kunden ein effizientes Vorgehen auf beiden Seiten und führt zu guten Einkaufsentscheidungen.</li> <li>• 31% der Kunden machen grobe Beschaffungsfehler gegen ihre eigenen Interessen.</li> </ul>
5. Alles geht zu langsam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zeit vom ersten Lieferantenkontakt bis zum Kundenentscheid stieg in den letzten 4 Jahren um 15%.</li> <li>• Nur 37% der Offerten werden vom Kunden Zug um Zug abgewickelt.</li> </ul>
6. Kunden sind ungeduldig und fordernd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 18% der Fälle setzen uns Kunden kürzere Fristen, als sie für uns möglich sind.</li> <li>• Unser Akquisitionsaufwand stieg in den letzten 4 Jahren um 22%.</li> </ul>
7. Kunden formalisieren die Zusammenarbeit zunehmend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 37% unserer Kunden formalisieren die Beschaffung zunehmend.</li> <li>• 23% unseres Auftragsvolumens wickeln wir in Ausschreibungen ab.</li> </ul>
8. Zu viele Parteien mischen bei Kundenentscheidungen mit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Buying Center des Kunden umfasst durchschnittlich 5 Personen.</li> <li>• Bei grösseren Buying Centers sinkt die Wahrscheinlichkeit für einen Beschaffungsentscheid um 25% verglichen mit alleinigen Entscheidern.</li> <li>• Der Einkauf prägt 36% des Kaufentscheidens von Kunden.</li> <li>• Nur mit 53% der wichtigen Entscheider und Beeinflusser arbeiten wir auch direkt zusammen.</li> </ul>
9. Kunden schlüpfen mit allen Lieferanten „ins Bett“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden vergleichen regelmässig 5 Konkurrenzofferten. Unsere Trefferquote liegt bei 38%.</li> <li>• Bei 63% der aktuellen und potenziellen Kunden stossen wir immer wieder auf die gleichen Wettbewerber.</li> </ul>
10. Misstrauische Kunden wehren Lieferanten ab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 34% der Kundenkontakte, Zwischenschritte oder Abklärungen reagiert der Kunde nur, wenn wir laufend nachfassen und Druck ausüben.</li> <li>• Auf 29% der Anrufe, Mails oder Vorschläge reagiert der Kunde ungenügend, zu langsam oder gar nicht.</li> <li>• 18% unserer Kunden wehren Verkäuferbesuche eher ab.</li> <li>• Unsere Kunden liefern uns nur 46% der relevanten Informationen direkt, damit wir Angebot und Zusammenarbeit optimieren können.</li> </ul>
11. Kunden sind unentschlossen und wechseln ihre Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% der Beschaffungsprojekte, in welchen wir als Lieferant involviert sind, entscheidet der Kunde nicht, er bricht ab oder verschiebt sie um längere Zeit.</li> <li>• Unsere Offerten verändern sich bei 29% der Kunden vor dem Kauf stark und 16% der gewonnenen Aufträge verändern sich nach dem Kaufentscheid grundlegend.</li> </ul>

Basis: n= 212. Quelle: Belz/Dannenberg/Pahl 2018.

## Eckpunkte der Untersuchung

**Thema:** Kennzahlen zu Kundenprozessen im Business-to-Business-Geschäft.

**Methodik:** Sekundäranalyse zur Auswertung vorhandener Quellen, um zu vergleichen (Belz 2018). Online-Befragung im Februar und März 2018

### Grundgesamtheit und Stichprobe:

Grundgesamtheit sind Führungskräfte in Geschäftsleitung, Marketing und Vertrieb von Unternehmen mit einem erheblichen B-to-B-Anteil im deutschsprachigen Raum; die Stichprobe der qualifizierten Teilnehmenden betrug 212.

- Besonders erfolgreiche Unternehmen wurden in der Stichprobe über ihre Umsatz- und Ertragskennzahlen definiert; 51% hatten ein überdurchschnittliches Wachstum im Umsatz und 44% eine überdurchschnittliche Rendite.
- 46% vertreiben Industriegüter, 32% Dienstleistungen und 12% Gebrauchsgüter; 72% verkaufen komplexe Leistungen, 9% standardisierte und einfache sowie 19% eine Kombination aus standardisierten und komplexen Leistungen.
- Der Geschäftsanteil Business-to-Business beträgt bei den Befragten durchschnittlich 88%.
- Kleine Unternehmen beteiligten sich zu 15%, mittlere zu 50% und Konzerne zu 36%.

**Ausführliche Dokumentation:** Ergebnisse und Folgerungen sind ausführlich dokumentiert in Belz/Dannenberg/Pahl 2018.

kannte Bild vor allem durch ihren Grad an Vollständigkeit und Differenzierung. Abbildung 2 zeigt links die fundamentalen Thesen der Studie. Sie verdichten die ausgewählten Fakten auf der rechten Seite. Die Thesen zum Kundenverhalten sind dabei kontrastscharf formuliert. Es handelt sich jedoch nicht um Vorwürfe an die Beschaffung – oft bewirken nämlich erst das angebotsseitige Marketing und der Vertrieb das Verhalten der Einkäufer.

Im Vergleich zu den verfügbaren Zahlen von Beratern sind unsere Ergebnisse oft moderater, decken sich aber mit den wichtigen Trends (eine Auswertung dazu gibt Belz 2018). Zwei Einschränkungen sind dabei wichtig:

1. Nur die Sicht der Anbieter ist erfasst. Ebenso ergiebig wäre es, den Blick der Beschaffer spezifisch zu erheben. Nur 36 Prozent der Teilnehmenden stützen sich bei den Angaben auf präzise Informationen (beispielsweise aus dem CRM), 64 Prozent schätzen die Prozentzahlen und Zeiteinheiten.
2. Die Durchschnittszahlen geben einen ersten Anhaltspunkt. Die Unterschiede zwischen Branchen, Unternehmen und sogar Kundenprojekten sind allerdings gross.

Bei den Ergebnissen geht es nicht um kleine Nuancen, sondern meistens um Grössen von 20 bis 50 Prozent. Die Auswertung kann als grobe Grundlage verstanden werden, um wichtige Kennzahlen auszuwählen. Im Anschluss gilt es, ergiebige Hebel für den eigenen Bereich abzuschätzen und Marketing sowie Vertrieb daran auszurichten.

Manche Informationen zu Kundenprozessen finden sich bereits in den CRM-Systemen von Unternehmen und lassen sich besser auswerten. In der Regel müssen sie aber durch fundierte Prozessanalysen ergänzt werden.

Grundsätzlich ist es nicht besonders wichtig, ob beispielsweise die Kundenautonomie oder der Druck zugenommen haben. Entscheidend ist nur, ob Unternehmen mit ihren Leistungsangeboten und Zusammenarbeitsformen modernen Kundenanforderungen weiterhin gerecht werden können.

## Kundenprozesse fordern Marketing und Vertrieb heraus

Bereits kleine Veränderungen können Marketing und Vertrieb wirksamer ausrichten. Aus den Thesen in Abbildung 2 lässt sich ein effektives Massnahmenpaket für Anbieter aus verschiedenen Branchen in der folgenden Abbildung 3 schnüren.

Massnahmen in Marketing und Vertrieb sind in jedem Feld vielfältig und branchenabhängig. Auch hier ist es sinnvoll zu wählen.

Entscheidend ist, ob Unternehmen mit ihren Leistungsangeboten und Zusammenarbeitsformen modernen Kundenanforderungen weiterhin gerecht werden können.

In der Aufstellung von Abbildung 3 dominieren besonders Massnahmen in den frühen Phasen des Kaufprozesses. Die Initiative der Anbieter fördert ein Engagement der Kunden. Dabei ist es notwendig, den Kunden an seinem Standort abzuholen. Die Ansätze, um Kundenimpulse aufzunehmen oder zu setzen, sind vielseitig und umfassen:

**Abb. 3: Folgerungen für Marketing und Vertrieb**

<b>These zum Kundenverhalten</b>	<b>Massnahmen in Marketing und Vertrieb</b>
<b>1. Prozesse ohne Lieferanten – der Kunde bewegt sich unabhängig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unabhängige Wege des Kunden proaktiv begleiten.</li> <li>• Kundenzugänge on- und offline geschickt verbinden.</li> <li>• Soziale Fachvernetzung des Kunden fördern und nutzen.</li> </ul>
<b>2. Kunden bewegen sich nicht systematisch und linear zum Kauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaufprozesse des Kunden detailliert erfassen, die Hebel bestimmen und den Prozess strukturieren.</li> <li>• Connectivity fördern – Touchpoints und Instrumente auf den Gesamtprozess ausrichten und den Schwung des Kunden fördern.</li> </ul>
<b>3. Fehlende Beschaffungsmassnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffungen für den Kunden aufwerten.</li> <li>• Kunden für Beschaffungen anstossen und attraktive Ergebnisse sowie Nutzen belegen.</li> <li>• Kunden vorausgehen und führen.</li> </ul>
<b>4. Mangelnde Qualifikation des Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden in ihren Prozessen qualifizieren.</li> <li>• Mögliche Fehler der Kunden vorhersehen und verhindern.</li> <li>• Eigene Leistungsfähigkeit des Unternehmens für Kunden vermitteln.</li> <li>• Früh im Prozess des Kunden einsteigen und Kunden gut beraten.</li> </ul>
<b>5. Alles geht zu langsam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse mit Kunden beschleunigen und differenzieren.</li> <li>• Interne Prozesse beschleunigen und differenzieren.</li> </ul>
<b>6. Kunden sind ungeduldig und fordernd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Zeitdruck der Kunden professionell umgehen.</li> <li>• Ressourcen der Kundenbearbeitung strategisch auf die Projektphase ausrichten.</li> <li>• Aufwand steuern, etappieren und in Rechnung stellen.</li> <li>• Aussichtslose Kundenprojekte erkennen und rechtzeitig abbrechen.</li> <li>• Leistungs- und Preisdruck mit Variabilität begegnen.</li> </ul>
<b>7. Kunden formalisieren die Zusammenarbeit zunehmend</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisierung des Kunden (und eigene Formalisierung) abbauen und Zusammenarbeit vereinfachen.</li> <li>• Professionell an Ausschreibungen teilnehmen.</li> </ul>
<b>8. Zu viele Parteien mischen bei Kundenentscheidungen mit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angestrebte Buying Centers wirksam im Prozess begleiten.</li> <li>• Schlüsselpersonen selektieren und proaktiv angehen; den Zugang zu den „Endentscheidern“ gewinnen.</li> </ul>
<b>9. Kunden schlüpfen mit allen Lieferanten „ins Bett“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trefferquote bei Zwischenschritten kritisch verfolgen und optimieren.</li> <li>• Unternehmen gegenüber wiederkehrenden Wettbewerbern klar positionieren.</li> <li>• Transparenz über den Markt steigern.</li> <li>• Präsenz bei Kunden steigern.</li> </ul>
<b>10. Misstrauische Kunden wehren Lieferanten ab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbild für Kunden in Commitment, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Grosszügigkeit usw. sein.</li> <li>• Misstrauische Entscheider identifizieren und bewusst bearbeiten.</li> <li>• Mit Kompetenz und Sympathie das Vertrauen aufbauen.</li> <li>• Zusammenspiel von Innen- und Aussendienst für Kunden verbessern.</li> <li>• Kunden direkt fragen und sich offen austauschen; unproduktive Versteckspiele vermeiden.</li> <li>• Inbound Marketing fördern.</li> </ul>
<b>11. Kunden sind unentschlossen und wechseln ihre Anforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaufprozesse Zug um Zug mit dem Kunden fortsetzen (rasch vorgehen, damit Änderungen des Kunden vermindert werden).</li> <li>• Ursachen für versandete Projekte erfassen und angehen.</li> <li>• Beim ersten Mal richtig leisten – und Lösungen professionell an Kunden anpassen.</li> </ul>

Basis: n= 212. Quelle: Belz/Dannenberg/Pahl 2018.

## Handlungsempfehlungen

1. Befasse Dich intensiv mit dem Kundenprozess in spezifischen Geschäftsbereichen.
2. Wähle aus der grossen Liste von Prozentzahlen zum Kundenprozess, was für Dein Geschäft wichtig ist. Schätze oder erhebe die spezifischen Zahlen im eigenen Unternehmen.
3. Orientiere Marketing und Vertrieb konsequent am Kundenprozess.
4. Gewichte besonders die Initialphase des Kunden. Kunden wollen dabei unabhängig bleiben und sich nicht als Opfer des Lead-managements von Unternehmen fühlen.

- Agenda-Setting in der Kundenbranche (z.B. mit White Papers)
- Professionelle Services vor dem Kauf (z.B. Evaluation, Beratung)
- Verzahnte Off- und Online-Prozesse (Li et al. 2018)
- Bessere Nutzung von Social Media (Agnihotri/Dingus/Krush 2016),
- Influencer Marketing
- Kunden-Events und Kundenfälle (mit erfolgreichen Kundenprojekten)
- Schrittweise Qualifikation von Leads
- Dramatisierungen einer Beschaffung (z.B. mit Risikoanalysen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Nutzenbelegen)
- Lobbying im Kundenunternehmen (Anderson/Martin/Lee 2018).

## Literatur

- Anderson, J. E., Martin, S. L., & Lee, R. P. (2018): Lobbying as a potent political marketing tool for firm performance: A closer look. *Psychology & Marketing*, 35(7), pp. 511–521.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016): Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, pp. 172–180.
- Belz, Ch. (2016): Customer Journey – Qualifikation für Kundenprozesse, in: *Marketing Review St. Gallen*, Nr. 3, S. 60–67.
- Belz, Ch. (2018): Neue Zugänge zum Kunden benötigt, in: *Sales Excellence*, Nr. 1–2, S. 43–45.
- Belz, Ch./Dannenber, H./Pahl, M. (2018): *Veränderte Kaufprozesse im Business-to-Business Marketing gestalten – Fakten und Folgerungen*, St.Gallen: Thexis.
- Belz, Ch./Dannenber, H./Redemann, M./Weibel, M. (2016): *Value Selling*, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Dixon, M./Adamson, B. (2016): *The Challenger Sale: Kunden herausfordern und erfolgreich überzeugen*, 2. aktualisierte Auflage, Wien/Frankfurt: Redline.
- Google (2015): *How B2B Marketing has changed*, <https://www.thinkwithgoogle.com/.../the-changing-face-b2b-marketing>
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., ... & Spekman, R. (2015): *Business-to-business buying: Challenges and opportunities*. *Customer needs and Solutions*, 2(3), pp. 193–208.
- Li, Y./Liu, H./Lim, E. T./Goh, J. M./Yang, F. & Lee, M. K. (2018): Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 109, pp. 50–60.
- Peterson, E./Riesterer, T. (2011): *Conversations that win the complex sales*, New York u.a.: McGraw Hill.
- Rutschmann, M. (2018): *Kaufprozessorientiertes Marketing: Stop Branding, Start Selling!*, Wiesbaden: SpringerGabler.
- Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): *Reales Marketing*, Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Thull, J. (2010): *Mastering the Complex Sale*, Second Edition, Hoboken N.J.: John Wiley.
- Toman, N./Adamson, B./Gomez, C. (2017): *The new sales imperative – B2B purchasing has become too complicated, you need to make it easy for your customers to buy*, in: *Harvard Business Review*, March–April, pp. 119–123.
- Virtanen, T., Parvinen, P. & Rollins, M. (2015): *Complexity of sales situation and sales lead performance: An empirical study in business-to-business company*. *Industrial Marketing Management*, 45, pp. 49–58.

Die frühen Prozesse der Beteiligten im Buying Center unterscheiden sich bei den untersuchten Unternehmen durch ihre Diversität massgeblich und bieten daher ebenso vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten.

## Fazit

Unternehmen sind herausgefordert, ihr Marketing und den Vertrieb an den wirksamen Hebeln im Kundenprozess auszurichten. Alle Anstrengungen haben dabei ein Ziel: Den Kunden zum Kauf zu führen. Die aufgezeigten Lösungen versprechen keinen leichten Erfolg und sind auch nicht revolutionär. Selbst bei klassischen Empfehlungen, etwa den Kundennutzen konsequent einzubeziehen, besteht „viel Luft nach oben“. Es genügt nicht, über verschiedene Aspekte des Kundenprozesses zu reden. Nur fokussierte und professionelle Teillösungen bewirken echte Fortschritte. 🚩

# Literatur zum Thema: Doing Business with Platforms

Literaturhinweise, zusammengestellt von Martin Schumacher, M.Sc.

## Bücher

Brynjolfsson, E., McAfee, A., & Cummings, J. (2017): *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. W. Norton & Company.

Galloway, S. (2017): *The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google*. New-York: Random House Large Print.

Gawer, A. (2009): *Platforms, Markets and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc

Moazed, A., & Johnson, N. L. (2016): *Modern Monopolies – What it takes to dominate the 21st-Century Economy*. New York: St. Martin's Press.

Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016): *Platform Revolution*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.

## Artikel

Adner, R. (2017, January 1): *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*. *Journal of Management*, pp. 39–58.

Basole, R. C., & Karla, J. (2011, May): *On the Evolution of Mobile Platform Ecosystem Structure and Strategy*. *Business & Information Systems Engineering*, pp. 313–322.

Boudreau, K. (2010, October): *Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control*. *Management Science*, pp. 1849–1872.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011, April): *Platform Envelopment*. *Strategic Management Journal*, pp. 1270–1285.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014): *Industry Platforms and Ecosystem Innovation*. *Journal of Product Innovation Management*, pp. 417–433.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2018): *How Companies Become Platform Leaders*. *MIT Sloan Management Review*, pp. 28–35.

Hagiu, A., & Wright, J. (2015): *Multi-sided Platforms*. *International Journal of Industrial Organization*, pp. 162–174.

Jia, K., Kenney, M., & Zysman, J. (2018, November): *Global Competitors? Mapping the internationalization strategies of chinese digital platform firms*. *International Business in the Information and Digital Age*, pp. 187–215.

Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015): *Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective*. *Industrial Marketing Management*, pp. 139–150.

Nuccio, M., & Guerzoni, M. (2018): *Big data: Hell or heaven? Digital platforms and market power in the data-driven economy*. *Competition & Change*, pp. 1–17.

Parker, G., & Van Alstyne, M. (2018): *Innovation, Openness, and Platform Control*. *Management Science*, pp. 3015–3032.

Parker, G., Van Alstyne, M., & Jinag, X. (2017, March): *Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm*. *MIS Quarterly*, pp. 255–266.

Penttinen, E., Halme, M., Lyytinen, K., & Myllynen, N. (2018): *What Influences Choice of Business-to-Business Connectivity Platforms*. *International Journal of Electronic Commerce*, pp. 479–509.

Tan, B., Pan, S. L., Xiangua, L., & Huang, L. (2015, April): *The Role of IS Capabilities in the Development of Multi-Sided Platforms: The Digital Ecosystem Strategy of Alibaba.com*. *Journal of the Association for Information Systems*, pp. 248–280.

Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018, June): *Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces*. *European Management Journal*, pp. 319–329.

Zuboff, S. (2015): *Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization*. *Journal of Information Technology*, pp. 75–89.

# Buchrezension

## Reader Benefits

In their work Platform Revolution the authors Parker, Van Alstyne, and Choudary discuss “the power of platforms”. In the business environment platforms create “a new business model that uses technology to connect people, organizations, and resources in an interactive ecosystem”. Thereby, they create a monetarization network in which a great amount of value can be generated and exchanged. The key success factor of a platform is based on the connectivity function since it works as a marketplace where people and organizations are brought together. Platforms match users for financial or social transactions, thus creating value for all the parties involved.

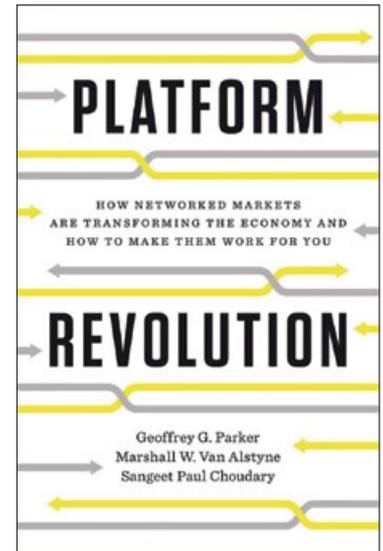
The authors provide specific advice for all stakeholders, such as market upstarts, incumbent organizations, regulators, and policy makers, on how to adapt to, and profit from, a newly emerging landscape where platforms will outperform and dominate the traditional way of doing business in established industries.

Moreover, the authors define models which will help businesses, the economy, and the society as a whole to prepare for the platform revolution. In addition, the book can also serve as a hands-on manual on how to create a successful platform business.

## Short Summary

To begin with, the authors define their understanding of the platform revolution. They describe how platforms have already transformed, and will continue to transform, existing industries.

Next, the principles for designing a successful platform are explained. These are based on the ability of the platform to pull, facilitate, and match. Once this framework has been established, the book continues with eight ways of launching a successful platform. According to the authors, the speed of a platform’s expansion is based on four key elements: the external network, the recipients, the senders, and the value



Geoffrey P. Parker, Marshall W. van Alstyne, Sangeet P. Choudary

## PLATFORM REVOLUTION

How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You

W.W. Norton & Company, 2017, 336 pages, 42.90 CHF/ 19.99 €

ISBN: 9780393249132

## Main propositions

1. The success of a platform is based on the “networking effect”. Ideally, the network will grow rapidly since the existing connections speed up the expansion of the platform at an exponential rate. In this way, the network becomes more valuable. Moreover, facilitating the exchange of goods, services, or social currency in an effective way maximises the value creation for all the parties involved.
2. The platform revolution is starting right now because it is based on the current changes in business infrastructure. It is empowered by

digital technologies which diminish the obstacles created by time and space and by high-standard software tools which link the individual parties more efficiently.

3. The monetarization strategy of platforms is another key factor. Since platforms charge a certain share of the value generated, it is crucial to charge the correct party. The choice can have widely different network effects. Thus, a clearly defined monetarization strategy has to be set up when designing the platform.

unit. For the platform to function, rules have to be defined for all users and partners within the system. In this context, the topic of platform openness has to be viewed from three independent points of view: the management's, the developers' and the users'. Continuous re-evaluations and adjustments are necessary to ensure the consistently high quality of the platform content.

Once the platform has been established, the main objective is to increase the value and enhance the growth of the system by successfully managing its policies. The authors point out that many different types of internal as well

Platforms match users for financial or social transactions, thus creating value for all the parties involved.

as external risks can have an impact on the platform's long-term sustainability in the market. In particular, suitable governance mechanisms which encourage all participants to behave in a so-

cially acceptable manner are cited as a key success factor.

After a short discussion of the KPIs of platform management, the authors turn their attention to the future development of the platform economy. Their conclusion is that the industries which are most prone to platform transformation are those that are information-intensive and extremely fragmented. Ultimately, the platform revolution will transform our way of doing business, and the authors recommend that we start preparing for the upcoming changes now. **Anna Bouwer, M.A.**



Belz / Dannenberg / Pahl  
**Veränderte Kaufprozesse  
im Business-to-Business  
Marketing gestalten**

St.Gallen: Thexis 2018, 68 Seiten  
ISBN: 978-3-905819-32-8  
CHF 32.-/EUR 27.50  
(zzgl. Versand)

Christian Belz / Holger Dannenberg / Maximilian Pahl

## Veränderte Kaufprozesse im Business-to-Business Marketing gestalten

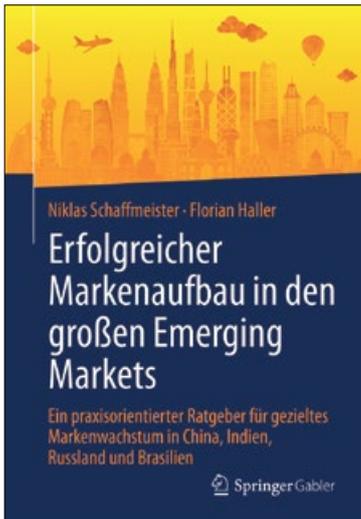
Kaufprozesse von Kunden liegen brach oder sie werden länger, stärker etappiert, verschoben und häufig abgebrochen. Der Kunde bewegt sich nicht zügig zum Kauf. Besonders bei komplexen Beschaffungen mit vielen und überlasteten Beteiligten wird die Zusammenarbeit und der Weg des Kunden für den Erfolg oft wichtiger, als der eigentliche Kaufentscheid.

Klare Zahlen zum Prozess des Kunden sind im Management beliebt, deshalb werden sie laufend in Fachartikeln, Vorträgen oder Beraterstudien geliefert. Manche plausiblen Zahlen werden so häufig wiederholt, dass sie schliesslich völlig unbestritten scheinen. Typisch ist das Beispiel: Der Kunde macht inzwischen 60% seines Weges zum Kauf eigenständig; ohne die Lieferanten. Zudem sind solche Zahlen auch erst ein Ausgangspunkt, wichtig sind die Folgerungen für Marketing und Vertrieb.

Mit einer Erhebung setzten wir uns das Ziel, den Kundenprozess mit ergiebigen Fakten abzustützen. Mit den Ergebnissen lassen sich wirksame Akzente in der Zusammenarbeit mit Kunden setzen. Für Marketing und Vertrieb im Business-to-Business Geschäft sind die Herausforderungen und Möglichkeiten gross.

**Bestellung: [www.thexis.ch](http://www.thexis.ch)**

# Buchrezension



Niklas Schaffmeister; Florian Haller

## ERFOLGREICHER MARKENAUFBAU IN DEN GROSSEN EMERGING MARKETS

Ein praxisorientierter Ratgeber für gezieltes Markenwachstum in China, Indien, Russland und Brasilien

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018, Hardcover, 407 Seiten, CHF 62,00

ISBN: 978-3658141110

### Nutzen für die Praxis

Es kann getrost als Binsenweisheit bezeichnet werden, dass das zukünftige Wirtschaftswachstum sich nicht vorrangig in Europa und Nordamerika abspielen wird. Schon seit geraumer Zeit liegen die Märkte von sogenannten Entwicklungs- oder Schwellenländern, im Speziellen des asiatischen Raumes, im Fokus der multinationalen Konzerne. Gerade die in Deutschland prestigeträchtigen Autobauer sind ein Beispiel für diese Entwicklung. Für sie ist der chinesische Markt mittlerweile weitaus wichtiger als der deutsche oder sogar der europäische. Aus diesem Umstand heraus ergeben sich logischerweise auch grosse Herausforderungen für das Marketing. Auf ebendiese konzentrieren sich Schaffmeister und Haller in ihrem Buch *Erfolgreicher Markenaufbau in den großen Emerging Markets*. Wie aus dem Titel geschlossen werden kann, beschäftigt sich das Werk vor allem mit der Frage, wie Marken und Produkte in diesen Märkten etabliert bzw. positioniert und erfolgreich beworben werden können. Spezieller Fokus hierbei liegt auf den sogenannten „BRIC“-Staaten, also Brasilien, Russland, Indien und China. Besonders hervorzuheben ist, dass sich die Autoren intensiv mit den kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten und vor allem auch der Geschichte der einzelnen Staaten beschäftigen. Dem Leser wird somit eine hilfreiche Übersicht der sogenannten grossen Wachstumsmärkte an die Hand gegeben. Es ist ausserdem hilfreich, dass die meisten Strategien zur Produktplatzierung oder Kampagnengestaltung anhand von konkreten Case-Studies erklärt werden. Die Grundaussage des Werks kann folgendermassen zusammengefasst werden: Auch wenn die grossen Wachstumsmärkte Asiens und Südamerikas für den (westlichen) Manager auf den ersten Blick vergleichbar erscheinen (z.B. junge Bevölkerung, starkes Wirtschaftswachstum) ist dies keineswegs der Fall. Länder mit der Grösse Chinas oder Indiens sind derart heterogen, was Kundenvorlieben und Bedürfnisse angeht, dass Unternehmen diesen Umstand unbedingt beachten müssen, wenn neue

Produkte oder Services in den jeweiligen Staaten lanciert werden. Die sogenannte „One Size Fits All Strategie“ funktioniert nur in einigen wenigen Fällen, weshalb die Autoren die Notwendigkeit einer angepassten Gestaltung von Produkten und Marketingaktivitäten an die jeweiligen Märkte hervorheben.

### Abstract

Im ersten Teil ihres Buches geben die Autoren einen kurzen Überblick über die Thematik der Schwellenländer in Bezug auf das Marketing, um im darauffolgenden Kapitel genau auf die betrachteten Länder einzugehen. Hierin liegt sicherlich einer der wertvollsten Punkte des Buches, da der Leser am Ende des Kapitels eine grobe Vorstellung über die Komplexität der jeweiligen Märkte erworben hat. Im dritten Teil wird ein konzeptioneller Rahmen für Marketingstrategien vorgestellt. Besonders interessante Themen hierbei sind:

- Einteilung der generellen Strategien in Multiple-Binnenmarkt, Globale-, Transnationale und Home-Replication-Strategie
- Die Beschreibung des marktgetriebenen Positionierungsprozesses
- Die Bedeutung von Cluster-Städten für das Marketingkonzept
- Die Benutzung von lokalen Werten als Kauftreiber.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Buch zweifelsohne eine gute Einleitung in das Thema „Marketing in Emerging Markets“ darstellt, welche Marketingmanagern viele wichtige Erkenntnisse liefert. Darüber hinaus wäre es von Relevanz, auch den afrikanischen Markt aus Marketingperspektive zu betrachten, sowie den „Base of Pyramid“-Ansatz, der den Markt der armen Bevölkerungsschichten in diesen Ländern beschreibt, in den Fokus zu nehmen. Das Gesamtfazit fällt klar positiv aus und somit kann eine Leseempfehlung an Manager, die sich mit einem Markteintritt bzw. -strategie auseinandersetzen, ausgegeben werden.

Martin Berger, M.Sc.

# Thema der nächsten Ausgabe: Insight Mobility

Mobilität ist heute kein Luxus mehr, bedeutet immer weniger Anstrengung und verliert an Exklusivität. Mobilität ist längst Teil des Alltäglichen geworden und betrifft somit jegliche Lebenswelten von Kunden. Doch was bedeutet der mobile Kunde für Marketers? Wie haben Mobilitätskonzepte das Marketing verändert? Wie müssen Zielgruppen neu oder anders angesprochen werden? Und wo sind die Schauplätze des Marketing in mobilen Zeiten? Gleichzeitig wird

Besitz immer weniger relevant und Sharing-Modelle gewinnen immer mehr Marktanteile. Führt diese Entwicklung dazu, dass Kunden besser getrackt werden können? Macht also Mobility unsere Kunden transparenter? Oder verschleiern gefäicherte Accounts und die Masse der Möglichkeiten das moderne Kaufverhalten zunehmend? Diesen Fragen werden die Autoren der Ausgabe 3 der Marketing Review St. Gallen auf den Grund gehen.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

### Kooperationspartner

Friedrich M. Kirn  
MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München

### Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Iris Schmutz, M.Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34  
iris.schmutz@unisg.ch

### Redaktion und Satz

Communication Network Media  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 7295 99-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)  
Renate Schilling (englisch)

### Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstrasse 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14  
grafik@da-design.it

### Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89 729599-15  
kirn@marke41.de

### Titelbild

© tunart / iStockphoto

### Insights

Die Inhalte unter dieser Rubrik sind aus der Marketingpraxis gesponserte Beiträge.

### Leserservice

Karin Walker  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 45  
karin.walker@unisg.ch

### Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck  
GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review  
St. Gallen  
Weidener Strasse 2  
D-93057 Regensburg

### Herausgeber

Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Dennis Herhausen  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)  
Prof. Dr. Christian Hildebrand  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dirk Zupancic

### Mitbegründer

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Andreas Balazs  
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim  
Dr. Hans-Jürg Bernet  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg  
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel  
Prof. Dr. Jürgen Häusler  
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster  
Dr. Michael Löffler  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,  
Münster  
Prof. Dr. Anton Meyer, München  
Dr. Dominique von Matt  
Dr. Michael Reinhold  
Felix Richterich

### Urs Riedener

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier  
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien  
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Alexander Stanke  
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,  
Auflage: 6.500 Exemplare.  
Bestellmöglichkeiten und Details  
zu den Abonnementbedingungen  
sowie AGB finden Sie unter  
[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

### Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr  
enthaltenen einzelnen Beiträge  
einschliesslich sämtlicher  
Abbildungen, Grafiken, Fotos  
sind urheberrechtlich geschützt.  
Sofern eine Verwertung nicht  
ausnahmsweise ausdrücklich vom  
Urheberrechtsgesetz zugelassen  
ist, bedarf jedwede Verwertung  
eines Teils dieser Zeitschrift der  
vorherigen schriftlichen  
Zustimmung des Verlages.  
Dies gilt insbesondere für

Vervielfältigungen, Nachdrucke,  
Bearbeitungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen, öffentliche  
Zugänglichmachung sowie die  
Einspeicherung und Verarbeitung  
von Teilen dieser Zeitschrift in  
Datenbanken und die  
Verarbeitung oder Verwertung  
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing  
Review St. Gallen sind mit  
grösstmöglicher Sorgfalt erstellt.  
Die Redaktion übernimmt jedoch  
keine Gewähr für die Richtigkeit,  
Vollständigkeit und Aktualität  
der abgedruckten Inhalte. Für  
den Inhalt der Werbeanzeigen  
ist das jeweilige Unternehmen  
bzw. die jeweilige Gesellschaft  
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte  
Manuskripte, Fotos und  
Illustrationen wird keine Gewähr  
übernommen.

Marketing Review St. Gallen  
erscheint im 36. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

# Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der  
Marketing Review St.Gallen  
PRINT & ONLINE



Laden Sie sich kostenlos die **keosk App** herunter und lesen Sie Marketing Review St.Gallen mobil.

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

[www.keosk.de](http://www.keosk.de)

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)