

Gabriel, Lorenz; Mohr, Lukas

Article

Digitale Plattformen für KMUs - Mehr als Facebook, Amazon und Co!

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Gabriel, Lorenz; Mohr, Lukas (2022) : Digitale Plattformen für KMUs - Mehr als Facebook, Amazon und Co!, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 2, pp. 60-68

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276184>

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

Privacy
as Strategy?

Schwerpunkt

Datenschutz im Dialog –
Ein Interview mit Maximilian Groth

Customer Centricity & Datenschutz –
Die Geschichte eines Missverständnisses

Consent as a Success Factor –
The Impact of Cookie Banner Tonality
and Regulatory Fit

Cookieless Marketing –
Ein Interview mit Jakob Schellhorn,
Markus Kerken & Benjamin Tück

Knowing is Half the Battle –
The Influence of Marketers' Privacy
Literacy on SMEs' Privacy Orientation

Spektrum

When Brands Take a Stand –
Navigating Emotional Reactions
to Brand Activism

E-Commerce and Luxury –
From the Perspective of Female
German Customers

Digitale Plattformen für KMUs –
Mehr als Facebook, Amazon und Co!

Digitale Plattformen für KMUs

Mehr als Facebook,
Amazon und Co!

Digitale Plattformen bestimmen die Marktspielregeln der Wirtschaft. Trotz der Marktmacht einzelner Digitalkonzerne können sich auch Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMUs) ein plattformbasiertes Geschäftsmodell erschliessen, wie der Beitrag praxisnah aufzeigt.

Lorenz Gabriel, Dr. Lukas Mohr

Selten ist eine betriebswirtschaftliche Diskussion in den letzten Jahren so ambivalent geführt worden wie die der Plattformökonomie. Allein die Fülle an einprägsamen Akronymen, ob in den Vereinigten Staaten «GAFA» (Google, Amazon, Facebook, Apple), in China «BAT» (Baidu, Alibaba, Tencent) oder auch die von dem Magazin «The Economist» durchaus kritisch geprägte Bezeichnung »BAADD« (big, anti-competitive, addictive and destructive to democracy) verdeutlichen dies bereits anschaulich (The Economist, 2018). Während gerade die sich in den Akronymen wiederfindenden Digitalkonzerne immer weiter Marktanteile gewinnen, drohen insbesondere KMUs, auf der Strecke zu bleiben und müssen sich den Marktspielregeln dieser Konzerne beugen.

Der Beitrag nimmt sich diesem Spannungsverhältnis an und findet seine Motivation in der Forschungslücke, dass das Potenzial von digitalen Plattformen als Vermittler zwischen zwei Marktseiten für KMUs nur spärlich in der Forschungslandschaft betrachtet wird. Um einen Beitrag zur Schliessung dieser Forschungslücke zu leisten, wird in dieser praxisnahen Ausarbeitung die folgende Forschungsfrage forciert: Welche Typen von digitalen Plattformen können KMUs selbst ausgestalten und wie können diese am Markt etabliert werden?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage werden zunächst zentrale Plattformentypen in der Literatur identifiziert und ein Typisierungsansatz, der auf einem durch MAXQDA gestützten methodischen Vorgehen basiert, vorgestellt. Nachdem für KMUs mögliche *Entwicklungsziele* bei der Ausgestaltung einer digitalen Plattform aufgezeigt wurden, wird mit der anschliessenden Ableitung eines Plattform-Entwicklungsportfolios ein Ansatz vorgestellt, der Aufschluss über die *Einfachheit der Plattformentablierung* am Markt gibt. Eine Strategiebetrachtung zur Inanspruchnahme kontextsensitiver Markterschliessungsmethoden sowie

Implikationen bei der Etablierung digitaler Plattformen bieten abschliessende Handlungsempfehlungen.

1. Literaturgestützte Identifikation von Plattformentypen

Die Möglichkeiten, eine digitale Plattform auszugestalten, sind vielfältig, da Plattformen aufgrund ihres digitalen Charakters heterogene Ausgestaltungsmöglichkeiten bieten: So können sie u.a. als Marktplatz, Interaktionsschnittstelle, Zahlungsdienstleister oder als Entwicklungsbasis für Apps und Programme dienen. Eine literarische Übersicht über drei in der Wissenschaft diskutierte Plattformentypen und den in diesem Beitrag vorgeschlagenen Typisierungsansatz von Gabriel (2020), einem Mitautor dieses Beitrags, zeigt Tabelle 1.

Der erstgenannte Ansatz von Evans und Schmalensee (2008) ist als ein früher Versuch in der Forschung anzusehen, digitale Plattformen in übergeordnete

Welche Typen von digitalen Plattformen können KMUs selbst ausgestalten und wie können diese am Markt etabliert werden?

Gruppen einzuteilen. Allerdings hat die technologische Entwicklung des Plattformmarktes seitdem grosse Veränderungen erfahren, sodass die identifizierten Plattformentypen primär eine historische Bewertung über den damaligen Plattformmarkt erlauben. Die Ansätze 2 und 3 zeigen ein umfassenderes Bild vieler kleiner Plattformentypen, die sich jedoch zum Teil auch ähneln, wie die beiden Typen Social-Media- und Content-Plattformen bereits erkennen lassen. Solch eine Überschneidung ist bei einer Typenbildung allerdings generell als kritisch anzusehen. Um der all-



Lorenz Gabriel
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
an der Professur für Marketing,
Innovation & E-Business,
Universität Trier
gabriell@uni-trier.de
innovation.uni-trier.de

Dr. Lukas Mohr
Head of Plattform
und digitale Services,
Scopevisio AG, Bonn
lukas.mohr@scopevisio.com
www.scopevisio.com

gemein geforderten Heterogenität bei der Bildung von Typen gerecht zu werden, sind vielmehr Typen zu bilden, die sich hinsichtlich ihrer Charakteristika und ihrer Funktionsweise ausreichend unterscheiden (Hempel & Oppenheim, 1936). Die ersten drei Ansätze fussen weiterhin primär auf sachlogischen Argumentatio-

nen. Der hier aufgegriffene Ansatz von Gabriel (2020) basiert hingegen auf einer qualitativen Analyse von Forschungsbeiträgen mittels MAXQDA und ist damit als robuster anzusehen.

Die qualitative Analyse umfasste das Codieren von insgesamt 627 Publikationen, die in Fachzeitschriften mit den VHB-Rankings A+, A oder B seit 2005 erschienen sind. Zur Quantifizierung der textbasierten Daten wurden Nennungen von Plattformentypen sowie bedeutende Plattformeigenschaften mittels Codes markiert und dadurch zählbar gemacht.

Tabelle 1: Übersicht über diskutierte Plattfortmtypen

| 1. Evans & Schmalensee, 2008 | 2. Moazed & Johnson, 2016 | 3. Wirtz et al., 2019 | 4. Gabriel, 2020 |
|--|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Advertising-supported Media ¹ | | Search Platform ¹ | |
| | Social Media Platform ¹ | Social Media Platform ¹ | |
| | Content Platform ¹ | Content / Review Platform ¹ | Content-Plattform ¹ |
| | | Matching Platform ¹ | |
| | Social Gaming Platform ¹ | | |
| Exchange Platform ² | Product Marketplace ² | Retail Platform ² | |
| | Service Marketplace ² | Booking Platform ² | Austauschplattform ² |
| | | Sharing Economy Platform ² | |
| Software Platform ² | Development Platform ² | Development Platform ² | Entwicklungsplattform ² |
| Transaction Systems ² | Payment Platform ² | Payment Platform ² | |
| | Investment Platform ² | Crowdsourcing & Crowdfunding Platform ² | Zahlungsplattform ² |
| | Communication Platform ¹ | Communication Platform ¹ | Kommunikationsplattform ¹ |

1 = werbe- bzw. datenorientiert; 2 = transaktionsorientiert. Quelle: Eigene Darstellung.

Wie bei qualitativen Analysen mittels MAXQDA üblich, wurden die Codes aus den textbasierten Daten zunächst abgeleitet und iterativ angepasst (Rädiker & Kuckartz, 2019). Dabei wurden sich ähnelnde Plattfortmtypen sukzessive durch das Erstellen von Code-Landkarten zusammengefasst. Diese Code-Landkarten werden durch MAXQDA zur Auswertung textbasierter Daten

zur Verfügung gestellt und basieren auf hierarchischen Clusteranalysen mit Average-Linkage-Fusionierungsalgorithmus. Dieser kann aufgrund seiner Eigenschaft zur Fusion ähnlicher Codes bei gleichzeitiger Berechnung durchschnittlicher Distanzen zu verbleibenden Codes als besonders realitätsnah angesehen werden (Backhaus et al., 2021).

Durch dieses Vorgehen entstand ein Codesystem von 31 Codes, welches Aufschluss über Plattfortmtypen und deren Eigenschaften gibt. Im quantitativen Analyseprozess liessen sich drei Codes jedoch keinem Cluster eindeutig zuzuordnen, sodass diese von der weiteren Analyse ausgeschlossen wurden. Wie die folgende Tabelle 2 zeigt, konnten die identifizierten Codes dann insgesamt fünf Clustern zugeordnet werden. Anhand von drei sachlogisch gebildeten Sammelbegriffen werden die 28 Codes weiter ausdifferenziert. Plattfortmtypen innerhalb eines Clusters weisen zwar weiterhin vereinzelte Ähnlichkeiten auf, doch sind sie innerhalb der Code-Landkarten ausreichend weit voneinander

entfernt, was eine differenzierte Betrachtungsweise motiviert. Die in den Klammern abgebildeten numerischen Werte geben zudem Aufschluss über die Häufigkeit der Code-Nennung in der Literatur. Dem Leser bietet sich dadurch eine umfassende Bestandsaufnahme über die Forschungslandschaft zu digitalen Plattfortmen.

2. Die «Big Five» von Plattfortmtypen

Durch das explorative Verfahren der MAXQDA konnten die in der Forschung diskutierten Plattfortmtypen auf die hier als «Big Five» bezeichneten Plattfortmtypen konsolidiert werden, die KMUs generell ausgestalten können. Dabei konnte für eine genauere Differenzierung auch identifiziert werden, dass diese fünf grossen Plattfortmtypen besonders zwei spezifischen Erlösmodellen folgen können, an denen sich schliesslich auch die Ausgestaltung der jeweiligen Plattform ausrichtet: Die nach Bauer und Hammerschmidt (2004) für Platt-

Zusammenfassung

Digitale Plattfortmen bestimmen die Marktspielregeln der Wirtschaft. Trotz der Marktmacht einzelner Digitalkonzerne können sich aber auch Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMUs) ein plattformbasiertes Geschäftsmodell erschliessen. Mit einer methodisch gestützten Ableitung von Plattfortmtypen und deren Ausgestaltungsmöglichkeiten wird aufgezeigt, dass digitale Plattfortmen mehr als Facebook, Amazon und Co. sind.

formen sehr wichtige Einnahme von *Transaktionsgebühren* über die Vergütung einzelner Transaktionen, die eine hohe *Transaktionsorientierung* erfordert oder die Generierung von *Werbegebühren*. Da das werbebasierte Erlösmodell auf dem personalisierten Auspielen von Werbeeinheiten auf einer Plattform basiert, sind diese Plattformen auf möglichst viele Datenpunkte des individuellen Nutzers angewiesen, was in einer hohen *Datenorientierung* mündet.

Austauschplattformen wie die Plattformen der Berliner KMUs *Magaloo* oder *CleverShuttle* verfolgen die Zielsetzung, Anbieter und Nachfrager von Leistungen zusammenzuführen (Gabriel, 2020). Die Plattformbetreiber erzielen die Erlöse aus der Erhebung von Transaktions-

gebühren, sodass eine hohe Transaktionsorientierung vorliegt, die sich durch das sogenannte *Matching*, dem Zusammenführen möglichst gut zueinander passender Handelspartner, weiter steigern lässt. Dies setzt bei diesem Plattfortmtyp immer auch eine hohe Datenorientierung zur Analyse von Nutzerbedürfnissen voraus (mehr hierzu bietet Dorfer, 2016).

Insbesondere bei grossen **Content-Plattformen** wie *TikTok* oder *Facebook* wird deutlich, dass dieser Plattfortmtyp zur Ausgestaltung ein genaues Verständnis über die individuellen Nutzerbedürfnisse erfordert. Aufbauend auf Informationen der Nutzerinnen und Nutzer, sind Content-Plattformen in der Lage, individuell passende Benutzeroberflächen zu generieren und personali-

sierte Informationen auszuspielen. Das Ausmass der Personalisierung wächst hierbei mit dem Ausmass an Datenfreigabe der Nutzerin und des Nutzers. Die Monetarisierung dieses Plattfortmtyps basiert daher weniger auf einzelnen Transaktionen, sondern auf dem Erlös von Werbeeinnahmen (mehr hierzu bietet van Hove, 2016).

Bei der Entwicklung von Kunden-Apps steht den Entwicklern der Anschluss an eine **Entwicklungsplattform** wie *Android*, *Apple iOS* oder *elementaryOS* offen. Ungleich der vorangegangenen beiden Typen liegt hier jeweils eine mittlere Transaktions- und Datenorientierung vor, da primär eine Entwicklungsumgebung für App-Entwickler bereitgestellt wird. Je nach

Tabelle 2: Ergebnis der Clusteranalyse mit identifizierten Plattform-Codes

| Identifiziertes Plattform-Cluster | Plattfortmtypen | Charakterisierungseigenschaften | Auswirkung auf Plattfortmetablierung |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Interaktionsorientierter Aufbau | Entwicklungsplattform (659) | Architektur der Plattform (595) | Kritische-Masse-Problem (202) |
| | Austauschplattform (651) | Transaktionsorientierung (248) Interaktivität zw. Nutzerinnen und Nutzern (396) | Skalierungspotenzial (225) |
| Datenanalyse | Content-Plattform (489) | Datenorientierung (651) | Vertrauensaufbau (391) Datensicherheit (542) Interessenkonflikt Personalisierung vs. Datenoffenlegung (147) |
| Modulare Anpassungsfähigkeit | Zahlungsplattform (98) | Modularer Einsatz (191) | Hybridisierungspotenzial (60) Orchestration der Marktseiten (159) |
| | Kommunikationsplattform (63) | | Konflikte zw. Nutzerinnen und Nutzern (66) Wertentstehung durch plattformbegleitende Services (103) |
| Vermittlungsfunktion | (unabhängig vom Plattfortmtyp relevant) | Zwei-/Mehrseitigkeit (726) | Transaktions- bzw. Werbeerlöse (505) |
| | | Intermediäre Stellung (363) | |
| | | Direkte Netzeffekte (564) | |
| | | Indirekte Netzeffekte (808) | |
| Marktstellung | (unabhängig vom Plattfortmtyp relevant) | Monopolstellung (202) | Henne-Ei-Problem (143) Parallele Nutzung gleicher Plattfortmtypen (Netflix & Disney+) (320) |

Quelle: Eigene Darstellung.

Anbieter nehmen diese überwiegend Transaktionsgebühren (Verkauf von Apps und In-App-Käufe) bzw. Werbegebühren (Schaltung von Werbung) ein (mehr hierzu bieten Kenney & Zysman, 2016).

Zahlungsplattformen wie *Stripe* oder *Alipay* werden in der Forschungslandschaft weniger beachtet. Ihre intermediäre Stellung ermöglicht es angeschlossenen Nutzerinnen und Nutzern, im privaten oder kommerziellen Rahmen Finanztransaktionen abzuwickeln. Im Gegenzug erheben Zahlungsplattformen Transaktionsgebühren, sodass hier eine ausgeprägte Transaktionsorientierung vorliegt (Gabriel, 2020).

Kommunikationsplattformen wie der US-amerikanische Messenger *Signal* oder die im April 2020 gegründete Plattform *Clubhouse* stellen kommunikationsfördernde Werkzeuge bereit und ermöglichen es ihren Nutzerinnen und Nutzern, in den digitalen Austausch untereinander zu gehen. Meist werden auf diesen Plattformen weder Kauftransaktionen durchgeführt noch ein werbebasiertes Erlösmodell angewendet. Sie gelten daher als nur wenig transaktions- oder datenorientiert (van Hove, 2016). Wie auch Zahlungsplattformen haben Kommunikationsplattformen das Potenzial, neue Möglichkeiten der Konnektivität zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden herzustellen. So lassen sich etwa Servicemitarbeiter von Unternehmen heute nicht mehr nur per Mail oder Telefon, sondern auch über gesellschaftlich weit verbreitete Kommunikationsplattformen erreichen.

3. Wachstumsperspektiven digitaler Plattformen bei KMUs

Unabhängig von der Transaktions- oder Datenorientierung zählt bei Platt-

formen vor allem eines: die Grösse (van Hove, 2016; Herda et al., 2018). Je schneller das Netzwerk einer Plattform eine ausreichende Grösse erreicht (die sog. Kritische Masse), desto nutzenstiftender ist sie für den Einzelnen und desto erfolgreicher ist die Positionierung neben grösseren Plattformkonkurrenten. Einen Erklärungsansatz für die Bedeutung der Netzwerkgrösse liefert das theoretisch-mathematische Barabási-Albert-Modell mit dem Ansatz der sogenannten *Preferential attachments*. Hierunter verstehen die Autoren einzelne vorziehungswürdige Knotenpunkte (sog. «Hubs»), an die sich bevorzugt andere Akteure angliedern. Mit einem Mehr

an anknüpfenden Knotenpunkten steigt automatisch die Sogwirkung der Plattform und damit die Wahrscheinlichkeit, dass sich weitere Knotenpunkte an sie anschliessen (Albert & Barabási, 2002). Damit sich auch eine KMU-Plattform möglichst einfach zu einem solchen Preferential attachment entwickelt, kann sie von zwei zentralen Wachstumsbeschleunigern profitieren: dem Skalierungs- und dem Hybridisierungspotenzial.

3.1 Das Skalierungspotenzial digitaler Plattformen

Skalierungspotenziale digitaler Plattformen werden besonders durch zwei Faktoren begründet: grenzkostenarme Produkte und Netzeffekte. Grenzkostenarmen Produkten liegt die Geschäftsdynamik zugrunde, dass die Herstellungskosten des Leistungsangebotes nicht gleichmässig mit der Summe an Nutzerinnen und Nutzern skalieren, die das Angebot nutzen, sondern unabhängig von den Nutzerinnen und Nutzern verhältnismässig konstant bleiben (Rifkin, 2014). Daneben sind Netzeffekte dafür verantwortlich, dass der Nutzen einer digitalen Plattform progressiv zur Anzahl der Nutzerinnen und Nutzer steigt (sog. direkte Netzeffekte; bspw. *WhatsApp*-Nutzerinnen und -Nutzer). Dabei sind Netzeffekte insbesondere bei Plattformen mit zwei *komplementären*, sich ergänzenden Nutzergruppen gegeben (sog. indirekte Netzeffekte; bspw. Käufer/Verkäufer). Der Mehrwert für Nutzerinnen und Nutzer einer Plattform leitet sich hier *indirekt* aus der Grösse der anderen Nutzergruppe ab und steigt mit deren Wachstum (Farrell & Saloner, 1985).

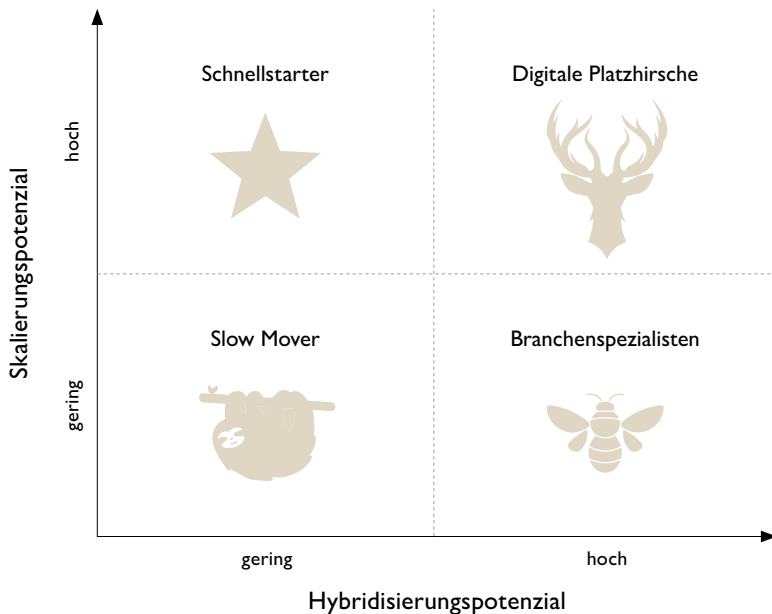
3.2 Das Hybridisierungspotenzial digitaler Plattformen

Hybridisierungspotenziale sind vor allem in der Reifephase digitaler Plattformen anzustreben. Busch (2019) beschreibt, dass Plattformunternehmen dann dazu

Kernthesen

- 1 Trotz der Marktmacht einzelner grosser Digitalkonzerne können sich auch KMUs digitale Plattformen erschliessen.
- 2 Plattformen unterscheiden sich massgeblich anhand ihrer Daten- oder Transaktionsorientierung.
- 3 Die unterschiedlichen Wachstumsperspektiven von Plattformen münden in die Plattform-Entwicklungstypen Slow Mover, Schnellstarter, Branchenspezialisten und digitale Platzhirsche.
- 4 Die Nutzbarmachung von Skalierungs- und Hybridisierungspotenzialen bestimmen den Markterfolg einer Plattform.
- 5 Insbesondere die Plattformaussprägung des «Branchenspezialisten» bietet für KMUs eine Möglichkeit, in der Plattformökonomie Fuss zu fassen und sich erkennbar vom Wettbewerb zu differenzieren.

Abb. 1: Wachstumsperspektiven digitaler Plattformen



Quelle: Eigene Darstellung.

übergehen können, horizontal zu wachsen und das Angebotsportfolio durch eigene Produkte zu ergänzen, um sowohl Plattform- als auch Produktionsunternehmen zu sein. Das simultane Verfolgen einer plattformbasierten Geschäftslogik und das eigenständige Erbringen von Leistungen kann auf zwei Wegen erfolgen: Entweder das Unternehmen war zunächst ein Plattformunternehmen und bietet langfristig eigene Produkte an (wie eine Content-Plattform mit dem Angebot eigener Inhalte) oder ein Unternehmen öffnet sich Drittanbietern und bietet eine Plattform für diese an (wie der deutsche Stahlhändler Klöckner mit dem Klöckner Marktplatz).

3.3 Konzeption eines Plattform-Entwicklungsportfolios für KMUs

Nachdem in den beiden vorangegangenen Unterkapiteln zwei

Wachstumsbeschleuniger für Plattformen vorgestellt wurden, wird im Folgenden mittels des *Plattform-Entwicklungsportfolios* eine Klassifikation von Wachstumsperspektiven digitaler Plattformen bei KMUs vorgenommen, anhand derer die *Einfachheit der Markt-*

Je schneller das Netzwerk einer Plattform eine ausreichende Grösse erreicht (die sog. Kritische Masse), desto nutzenstiftender ist sie für den Einzelnen und desto erfolgreicher ist die Positionierung neben grösseren Plattformkonkurrenten.

etablierung einer digitalen Plattform bewertet werden kann. Der theoretische Unterbau dieser Klassifikation speist sich aus den beiden Wachstumsbeschleunigern: So spiegelt die Ordinate des Portfolios das Skalierungs-




potenzial wider und die Abszisse das von Unternehmen anzustrebende Hybridisierungspotenzial.

Schnellstarter: Neben einer Grenzkostenarmut können Schnellstarter insbesondere Netzeffekte verwirklichen, die einen progressiven Nutzenzuwachs mit jeder neuen Nutzerin und jedem neuen Nutzer bewirken, sodass ein nutzerseitiger Sog hin zur Plattform entsteht und die Kritische Masse schnell überwunden wird (Farrell & Saloner, 1985). Einen solchen Sog kann beispielsweise die Automobilplattform *Carmato* verzeichnen, über die Autohändler ihre Automobile direkt online an Kundinnen und Kunden verkaufen können. Mit über 53 000 Fahrzeugen hat das Unternehmen in wenigen Jahren bereits eine Vielzahl von Autohändlern auf der Plattform gebündelt und es geschafft, auch gegen die Konkurrenz bestehender Automobilplattformen eine Kritische Masse an Händlern auf die Plattform zu bringen.

Branchenspezialisten: Branchenspezialisten sind Kenner einer Branche und verfügen über das Know-how, Leistungen qualitativ hochwertig «in Eigenregie» zu erbringen. Dies kann vor allem Unternehmen betreffen, die den Kundinnen und Kunden mit einer

erhöhten Leistungsvielfalt an sich binden wollen. Kennzeichnend für solche Plattformen ist, dass sie nicht so schnell skalieren können wie es Schnellstarter tun. Der Grund liegt darin, dass die Wirkung von Netzeffekten nicht hin-

Abb. 2: Strategiebetrachtung der Wachstumsperspektiven

| | Schnell- starter  | Branchen- spezialisten  | Digitale Platzhirsche  | Slow Mover  |
|--|--|--|---|--|
| Besonder- heiten | <ul style="list-style-type: none"> • Starker Sog zur Plattform, der durch eine Zunahme an Nutzeraktivität auch nutzenstiftender wird • Sehr standardisiertes Leistungsangebot • Monetarisierung über Masse • The winner takes it all: Meist überleben nur die grössten Plattformen | <ul style="list-style-type: none"> • Fachexpertise sorgt für Nutzerwachstum • Vielfältige Ergänzung zum Kernprodukt, auch durch Integration externer Anbieter • Hoher Koordinationsaufwand zu den Inhaltsbereitstellern • Nischenfokus mit geringer Nutzeranzahl, dafür gilt nicht immer das Prinzip «The winner takes it all» | <ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der Überforderung durch zu schnelles & breitgestreutes Wachstum • Regulatorische Hürden aufgrund monopolistischer Strukturen • Starker Kooperationsaufwand zu Drittunternehmen notwendig • Konkurrenten werden frühzeitig aufgekauft oder vom Markt verdrängt | <ul style="list-style-type: none"> • Bedienung eines kleinen Marktes • Kaum Möglichkeiten, das Geschäftsmodell zu erweitern • Hoher Verdrängungswettbewerb, da Konkurrenten Marktanteile schnell übernehmen können • Wenig Spielraum bei der Ausgestaltung der digitalen Plattform |
| Ansätze zur Plattform- etablierung | <ul style="list-style-type: none"> • Huckepack: Nutzerinnen und Nutzer einer kooperierenden Plattform bekommen automatisch Zugang • Big Bang: Umfassendes Push-Marketing, um auf sich aufmerksam zu machen | <ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung: Anfängliche Begrenzung auf Mikromarkt, um Fachexpertise im Blick zu behalten • Anbieter-Lockduft: Anbieter bieten ihren Kundinnen und Kunden exklusiven Plattformzugang | <ul style="list-style-type: none"> • Exklusivität: Anfänglich exklusiver Zugang für eine Nutzergruppe • Fokussierung: Begrenzung auf einen Nischenmarkt schützt vor Überforderung | <ul style="list-style-type: none"> • Extrinsisches Incentivieren: Nutzer müssen am Erfolg der Plattform beteiligt werden • Huckepack: Nutzerinnen und Nutzer einer kooperierenden Plattform bekommen automatisch Zugang |
| Beispiel | Carmato | Scopevisio | Ankorstore | CleverShuttle |

Quelle: Eigene Darstellung.

reichend hoch ist, um eine Vielzahl an Nicht-Nutzerinnen und -Nutzern zu einem Anschluss an die digitale Plattform zu bewegen. Das anfängliche Wachstum ist daher zwar langsamer als bei Schnellstartern, doch kann das simultane Angebot eigener und externer Leistungen wachstumsbeschleunigend wirken (Gabriel, 2020). Ein Beispiel für einen Branchenspezialisten ist das mittelständische Unternehmen *Scopevisio*, das Cloud-Unternehmenssoftware für den Mittelstand entwickelt. Mit der 2020 neu entwickelten digitalen Plattform *Scopeunity* erweitert das Unternehmen sein Geschäftsfeld um einen plattformbasierten Ansatz. Konzipiert als Plattform zur Kollaboration, können sich auf dieser Plattform die mittelständischen Kunden von *Scopevisio* zu aktuellen Technologie- und Softwareentwicklungen informieren, sich untereinander vernetzen und in sogenannten *Coworking-Spaces*, einer Art Forum,

austauschen. *Scopevisio* erhält dadurch kundennahes Feedback und kann eine längere Kundenbeziehung anstreben, während die Plattformnutzer von aktuellen Inhalten sowie von der Vernetzung untereinander profitieren.

Digitale Platzhirsche: Neben dem gegebenen Skalierungspotenzial besitzen digitale Platzhirsche immer auch ein grosses Hybridisierungspotenzial. Dadurch kann sich anfangs ein schnelles Wachstum einstellen und auch langfristig sind vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten gegeben, da das Geschäftsmodell weder starr auf ein reines Plattformmodell noch auf ein Modell mit eigener Produktion beschränkt ist (Gabriel, 2020). Ein Beispiel ist das in Frankreich erst 2019 gegründete Unternehmen *Ankorstore* mit seinen aktuell rund 80 Mitarbeitern. Positioniert als kuratierter Marktplatz für B-to-B-Unternehmen, bringt

Ankorstore unabhängige Marken mit Einzelhändlern in den Austausch. Analog zu bekannten digitalen Platzhirschen wie Amazon zeichnet sich auch *Ankorstore* besonders durch ein offenes Ökosystem aus, sodass die Attraktivität der Plattform mit jedem neuen Markenanbieter bzw. Einzelhändler steigt. Als digitale Plattform ist *Ankorstore* auf dem Weg, ein digitaler Platzhirsch zu werden, indem auch eigene Markeninnovationen an Einzelhändler offeriert werden.

Slow Mover: Sollte bei digitalen Plattformen neben der Grundlage zu einer leichten Skalierung auch die Möglichkeit zur Hybridisierung fehlen, ist eine langfristige Etablierung am Markt ungewiss. Zwar können solche Plattformen einen interessanten Nischenmarkt besetzen, doch sind sie durch auftretende Konkurrenten besonders angreifbar (Gabriel, 2020). *CleverShuttle*,

eine digitale Plattform aus Berlin, die Fahrgäste mit ähnlichen Fahrtzielen durch sogenanntes Ride-Pooling individuell zusammenfasst, um Verkehr in Städten zu verringern und gleichzeitig Mobilität zu steigern, besetzt einen solchen Nischenmarkt. Bei dieser Art des digitalen Sammeltaxis ist die Zielgruppe aber vergleichsweise klein und die Anzahl an Transaktionen pro Kundin oder Kunde verhältnismässig gering, sodass eine Skalierung schwerfällt. Ebenso sind wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven für diese digitale Plattform beschränkt, da die Plattform auf eine Fahrzeugflotte mit eigenen Fahrern angewiesen ist.

Die besonderen Spezifika der vier verschiedenen Wachstumsperspektiven sind in Abbildung 2 zusammengefasst. Die Tabelle bietet zudem strategische Ansatzpunkte zur Etablierung einer Plattform am Markt in deren Abhängigkeit.

3.4 Implikationen für KMUs bei der Plattformentwicklung

Mit der Erschliessung digitaler Plattformen sind verschiedene Implikationen verbunden. Drei Implikationen werden für KMUs im Folgenden vorgestellt:

Identifikation von Skalierungspotenzialen: Auch wenn die sich früher meist gegenseitig ausschliessenden strategischen Ansätze der Individualisierung oder Standardisierung durch die Digitalisierung zunehmend in Einklang zu bringen sind, so gilt es doch gerade bei digitalen Plattformen, Standardisierungspotenziale

auszuschöpfen. Ob *Uber*, *AirBnB* oder *Facebook*, sie alle bieten grenzkostenarme Leistungen mit hohem Standardisierungspotenzial an. Auch KMUs sollten dies berücksichtigen und versuchen, Standardisierungspotenziale bei ihrer digitalen Plattform zu realisieren. Methodische Unterstützung zur Identifikation solcher Potenziale bietet bspw. der Blueprint. Die Sichtbarmachung von Kunden- und Unternehmensaktivitäten gilt es dann, eng an die Fragestellung zu koppeln, welche Prozesse auf einer Plattform standardisiert werden können. Je nach

Ausgestaltungsart der Plattform kann dies u.a. die Kundenkommunikation über einen intelligenten Chatbot betreffen (Mohr, 2020).

Fokus auf klare Nutzenmehrwerte: Besonders in ihrer Anfangsphase brauchen digitale Plattformen einen klaren Fokus, welcher der Nutzerin und dem Nutzer

Für KMUs kann ein unternehmerisches Umdenken vonnöten sein. Kooperationsfähigkeit muss mitunter erst aufgebaut und passende Plattformpartner müssen gefunden werden.

eindeutige Nutzenmehrwerte transportiert. Ein Aufladen der Plattform mit verschiedensten Funktionen führt nach McIver und Conway (1996) zum Verfall in eine *Featuritis*, deren facettenreiches Angebot sich durch eine kognitive Überlastung laut Weiber und Bathen (2013) negativ auf die Nutzerakzeptanz auswirken kann (Fokussierungsmethode). Nicht ungerechtfertigt ist es daher, das Hybridisierungspotenzial erst nach Erreichen der Reifephase der Plattform einzuschlagen. Bewusst hat sich daher bspw. die französische Content-Plattform *Yubo* gegen etablierte Mechanismen wie Likes oder das für soziale Medien übliche werbebasierte Geschäftsmodell entschieden.

Bildung von Wertschöpfungspartnerschaften: Bei der Entwicklung digitaler Plattformen dürfen KMUs nicht in autarke Denkmuster verfallen, sondern müssen kooperative Verhaltensweisen anstreben. Gerade für die Etablierung neuer Plattformen ist eine kooperative Zusammenarbeit mit Drittanbietern entscheidend (Mohr, 2020). Das gemeinsame Ausgestalten einer digitalen Plattform lässt Wertschöpfungspartnerschaften entstehen, die vom Plattformanbieter anzustreben und zu fördern sind. Innerhalb dieser Partnerschaft bringen die einzelnen Akteure unter-

Handlungsempfehlungen

- 1 Unabhängig von der Grösse sollte jedes Unternehmen überlegen, wie es die Plattformökonomie aktiv mitgestalten kann.
- 2 Mittelständler können mit einer digitalen Plattform insbesondere einen Nischenmarkt besetzen, was die Erschliessung neuer Geschäftsmodelle erlaubt.
- 3 Die Anbindung externer Partner stärkt die Etablierung digitaler Plattformen und muss daher insbesondere in der Anfangsphase einer Plattform verfolgt werden.
- 4 Bei der Erschliessung einer Plattform sollten KMUs Standardisierungspotenziale identifizieren, sich auf klare Nutzenmehrwerte konzentrieren und Wertschöpfungspartnerschaften anstreben.

schiedliche Ressourcen ein, was sich bestärkend auf die Plattformakzeptanz auswirken kann und im Ergebnis in der Entstehung digitaler Ökosysteme mündet. Für KMUs kann dies zunächst ein unternehmerisches Umdenken vonnöten machen. Kooperationsfähigkeit muss mitunter erst aufgebaut und passende Plattformpartner müssen gefunden werden.


4. Der Plattformmarkt ist zunehmend hart umkämpft: eine Chance für KMUs

Die Ausgestaltungsperspektiven digitaler Plattformen konnten aufzeigen, dass sich auch KMUs digitale Plattformen anschliessen können, wie unter anderem das Beispiel des Softwareherstellers *Scopevisio* mit der Plattform *Scopeunity* gezeigt hat. Die hohe Dynamik innerhalb der Plattformlandschaft lässt aber auch erkennen, dass der Markt stetig im Wandel ist. So zeigt bspw. die aktuelle Entwicklung, dass sich Unternehmen von den monopolistischen Strukturen

Die hohe Dynamik innerhalb der Plattformlandschaft lässt aber auch erkennen, dass der Markt stetig im Wandel ist.

einzelner Plattformen lösen möchten. Der Versuch des Spieleherstellers *Epic*, sich mit dem beliebten Spiel *Fortnite* von den Entwicklungsplattformen *iOS* und *Android* zu lösen, lässt dies, ebenso wie die fortwährende Diskussion über mögliche regulatorische Einschnitte, erkennen (Roth & Rehm, 2019; Brindöpke, 2019). Insbesondere für KMUs bietet dies aber auch grosse Chancen, da sie

sich mit ihren digitalen Plattformen als Gegenentwurf grosser Digitalkonzerne positionieren können. Zur Zielbestimmung können sich KMUs an den fünf identifizierten Plattfortmtypen orientieren. Um den Weg zur erfolgreichen Marktetablierung zu erreichen, können das vorgestellte Plattfortm-Entwicklungsportfolio herangezogen und schliesslich die vorgestellten Ansätze zur Plattfortmetablierung genutzt werden. Dabei sollte jede Ausgestaltung der Platt-

form darauf ausgelegt sein, klare Mehrwerte für die Nutzerinnen und Nutzer zu bieten. Nur wenn Nutzerinnen und Nutzer gewillt sind, sich freiwillig auf einer Plattform einzubringen, kann auch ein nachhaltiges Wachstum erreicht werden. Deshalb sollten digitale Plattformen unabhängig von ihrem Typ eines nie aus dem Auge verlieren: ihre Nutzerinnen und Nutzer. 

Literatur

Albert, R. & Barabási A. L. (2002). Statistical mechanics of complex networks. *Reviews of modern physics*, 74(1), 48–97.

Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R. & Weiber, T. (2021). *Multivariate Analysis*. Springer Gabler.

Bauer, H. & Hammerschmidt, M. (2004). Beziehungsmarketing für elektronische Business-to-Business-Marktplätze. *der markt*, 43(3/4), 91–105.

Brindöpke, M. (2019). So transformiert Plattfortm-ökonomie den Handel. *Marketing Review* St. Gallen, 36(2), 12–17.

Busch, C. (2019). Der Mittelstand in der Plattfortm-ökonomie: Mehr Fairness für KMU auf digitalen Märkten. Friedrich-Ebert-Stiftung.

Dorfer, L. (2016). Datenzentrische Geschäftsmodelle als neuer Geschäftsmodelltypus in der Electronic-Business-Forschung: Konzeptionelle Bezugspunkte, Klassifikation und Geschäftsmodellarchitektur. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 68(3), 307–369.

Evans, D. & Schmalensee, R. (2008). Markets with Two-Sided Platforms. In *American Bar Association* (Hrsg.), *Issues in competition law and policy*, (S. 667–694). ABA Book Publishing.

Farrell, J. & Saloner, G. (1985). Standardization, compatibility, and innovation. *RAND Journal of Economics*, 16(1), 7083.

Gabriel, L. (2020). *Digitale Plattformen: Grundlagen und Erscheinungsformen*. Eigenverlag der Professur für Marketing, Innovation und E-Business an der Universität Trier.

Hempel, C. G. & Oppenheim, P. (1936). Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik. Sijthoff.

Herda, N., Friedrich, K. & Ruf, S. (2018). Plattfortm-ökonomie als Game-Changer. *Strategie Journal*, 3, 2–18.

Kenney, M. & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61–69.

Moazed, A. & Johnson, N. (2016). *Modern Monopolies*. St. Martin's Press.

Mohr, L. (2020). *Dienstleistung 4.0: Konzeption und empirische Prüfung einer von smarten Assistenten angebotenen Dienstleistungsform*. Dr. Kovac.

Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Springer Gabler.

Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. Palgrave Macmillan.

Roth, S. & Rehm, R. (2019). Wettbewerbspolitische Regulierung digitaler Plattfortmmärkte. *Marketing Review* St. Gallen, 36(2), 46–51.

The Economist (18.01.2018). *Competition in the digital age: How to tame the tech titans*. <https://www.economist.com/leaders/2018/01/18/how-to-tame-the-tech-titans>

Van Hove, L. (2016). Testing Metcalfe's law: Pitfalls and possibilities. *Information Economics and Policy*, 37, 67–76.

Weiber, R., & Bathen, M. (2013). Konsumentenüberlastung. *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 42(10), 577–580.

Wirtz, J., So, K. K. F., Mody, M. A., Liu, S. Q. & Chun, H. H. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*, 30(4), 452–483.