

Jens Förderer

Erfolgsmodell Digitale Plattformen

Geschäftsmodelle – Netzwerkeffekte –
Community-Management



SCHÄFFER
POESCHEL

Jens Förderer

Erfolgsmodell Digitale Plattformen

Geschäftsmodelle – Netzwerkeffekte – Community-Management

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

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

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

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

Jens Förderer

Erfolgsmodell Digitale Plattformen

1. Auflage, Januar 2022

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

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © AndSus, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

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

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

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

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

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

Abbildungsverzeichnis

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

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

Tabellenverzeichnis

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

Verzeichnis der Praxisbeispiele

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

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