

M ARKETING

I NTELLIGENCE

R EVIEW

Platform Business

PLATTFORM-STRATEGIEN > PLATTFORMEN UND MARKENIDENTITÄT >
BUSINESS INNOVATION > BIG-TECH-PLATTFORMEN > DIGITALE REGULIERUNG >
DEZENTRALISIERUNG DIGITALER PLATTFORMEN > GEMEINWOHLORIENTIERTE PLATTFORMEN

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.
Gründer der GfK

Vol. 16 / No. 2 / 2024

MARKETINGFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS



CLEVER CONTENT
FRESH KNOWLEDGE

MARKETINGFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

NIM Marketing Intelligence Review

Das Journal des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen

Die NIM Marketing Intelligence Review richtet sich an Managerinnen und Manager sowie alle Entscheiderinnen und Entscheider, die sich für neue Forschungsergebnisse, > [aktuelle Marketingthemen](#) und aufkommende Marketingtrends interessieren.

Das Journal erscheint zweimal jährlich und ist als Themenheft angelegt. Jede Ausgabe konzentriert sich auf ein aktuelles Thema aus dem Bereich Marketing und Marktentscheidungen. Die Artikel präsentieren > [akademische Forschung und Erkenntnisse, die für die Praxis umgesetzt werden](#). Sie liefern Marketingwissen und Impulse von internationalen Topexpertinnen und -experten für das Marketing-Business – auch mit dem Ziel, Marktentscheidungen zu verbessern.

Herausgeber der NIM Marketing Intelligence Review ist das > [Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V. \(NIM\)](#). Das NIM ist ein interdisziplinäres Non-Profit-Institut, dessen Forschung sich auf die Frage fokussiert, wie sich Entscheidungen angesichts neuer Trends und Technologien verändern und wie Menschen bessere Entscheidungen in Märkten treffen können.

→ www.nim.org/mir/de



Editorial



Plattformunternehmen haben die globale Wirtschaft dramatisch verändert. Ihre vernetzten Ökosysteme erleichtern Interaktionen zwischen Konsumenten, Entwicklern und Dienstleistern und schaffen Mehrwert. Unternehmen wie Amazon, Apple, Alibaba und Uber sind Vorreiter dieses Wandels und haben ihr Leistungsspektrum laufend ausgebaut. Im Jahr 2019 erzielten die 43 größten börsennotierten Plattformunternehmen über einen Zeitraum von 20 Jahren fast doppelt so hohe Betriebsgewinne, Wachstumsraten und Marktkapitalisierungen wie die 100 größten traditionellen Unternehmen in denselben Branchen – bei nur halb so vielen Beschäftigten. Für 2024 wird erwartet, dass die beiden Einzelhandelssparten von Alibaba, Taobao und Tmall, einen Umsatz von mehr als 1,47 Billionen US-Dollar erzielen werden, während Amazon 40,4% des gesamten E-Commerce-Umsatzes in den USA auf sich vereinen wird.



Doch der enorme Erfolg hat auch Schattenseiten. Einerseits bieten Plattformen wie Airbnb und YouTube Millionen von Konsumenten eine unglaubliche Palette an Waren und Dienstleistungen, unerreichten Komfort zu potenziell niedrigeren Preisen und es entstehen neue Beschäftigungsmöglichkeiten. Andererseits sind mächtige Plattformen mit Datenschutzproblemen konfrontiert und können zu unfairen Bedingungen für kleine Unternehmen und Entwickler führen und die öffentliche Meinung sowie das Verhalten manipulieren, wodurch demokratische Prozesse gefährdet und soziale Normen in Frage gestellt werden.

In dieser Ausgabe der NIM Marketing Intelligence Review diskutieren führende Forscher und Forscherinnen die Chancen und Herausforderungen des Plattform Business. Sie befassen sich mit Themen wie der Verteidigung der Markenidentität auf Plattformen und möglichen Formen einer dezentralen Plattformsteuerung. Sie gehen auch der Frage nach, wie marktbeherrschende Plattformen reguliert werden können, wie deren Kontrolle sichergestellt und ihr Einfluss begrenzt werden kann. Darüber hinaus werden die wichtigsten Unterschiede zwischen chinesischen und US-amerikanischen digitalen Plattformen analysiert und es wird beschrieben, wie verantwortungsvolle Plattformen auf das Schaffen von sozialem Mehrwert als zentrales Ziel setzen. Ergänzend liefern wir auch Einblicke in die Praxis: In unserem Interview beschreibt Julie Roth Novack, CEO und Mitbegründerin der Plattform PartySlate, wie man Mehrwert schafft, indem man verschiedene Anbieter in der Eventindustrie mit Veranstaltern vernetzt.

Technologische Fortschritte wie die generative KI werden weitere Innovationen und Entwicklungen ermöglichen. Lassen Sie uns diese Veränderungen aufgreifen und die Chancen der Plattformmodelle zum Wohl unserer Gesellschaft einsetzen.

Viel Spaß beim Lesen!

Andrei Hagiu und Bobby Zhou

Boston, Juli 2024

Platform Business



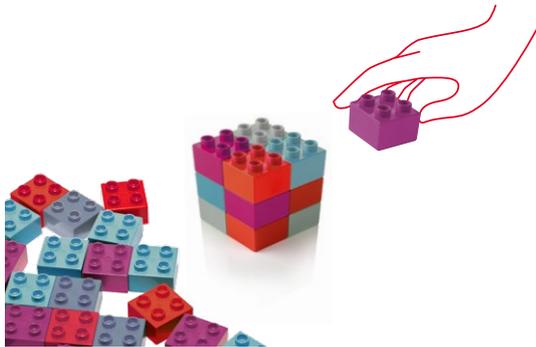
Inhalt

3

Editorial

6

Executive Summaries



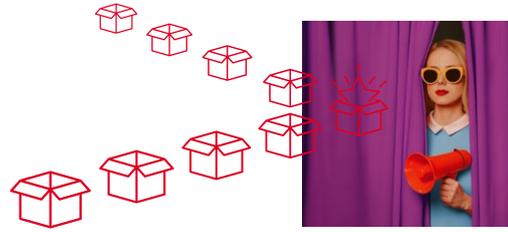
10

Vom Produkt zur Plattform: Neue Wege der Geschäftsinnovation

Andrei Hagiu und Bobby Zhou

Bestehende Produkte oder Dienstleistungen durch Plattformelemente zu ergänzen, eröffnet Marken neues Wachstumspotenzial.

18



Die Verteidigung der Markenidentität: Wie man auf Plattformen einzigartig bleibt

Hemant K. Bhargava, Jan Krämer und
Abhinav Kishore

Die SHIELD-Systematik ist ein wichtiger Leitfaden für Marken, die sich auf wettbewerbsintensiven Plattformen behaupten wollen.



24

Chinesische und US-amerikanische digitale Plattformen: Strategische Ansätze im Vergleich

Michael Zhang

Chinesische und US-amerikanische Plattformen haben gemeinsame Ziele, aber ihre Strategien unterscheiden sich aufgrund kultureller, regulatorischer und marktbezogener Faktoren.

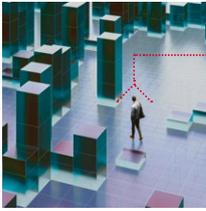


30

Big-Tech-Plattformen im „Big Brother“- Modus: Wie kann man Überwachung und Einflussnahme begrenzen?

Annabelle Gawer

Da die staatliche Regulierung nicht alle kritischen Aspekte abdecken oder vorhersehen kann, ist Selbstregulierung notwendig, um Fehlentwicklungen zu verhindern.

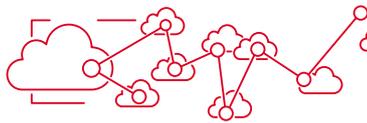


36

Souverän durch den Regulierungsdschungel: Strategien für erfolgreiches Marketing in einem komplexen Umfeld

Daniel Sokol

Unternehmen müssen die verschiedenen rechtlichen und regulatorischen Herausforderungen auf allen Ebenen berücksichtigen.

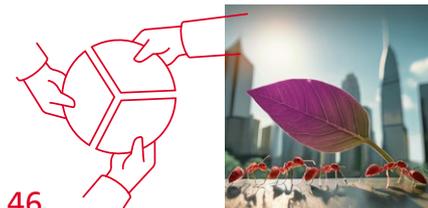


40

Web3 und die Zukunft der digitalen Plattform Economy: Die Kunst, das richtige Maß an Dezentralisierung zu finden

Hanna Halaburda und Daniel Obermeier

Die Dezentralisierung digitaler Plattformen erfordert zahlreiche Kompromisse und eine sorgfältige Abwägung der tatsächlichen Ziele.



46

Gemeinwohlorientierte Plattformen: Mehr soziale Verantwortung, weniger ungebremstes Wachstum

Giana Eckhardt, Aleksandrina Atanasova, Mikko Laamanen und Christine Kittinger-Rosanelli

Gemeinwohlorientierte Plattformen sind Nischenplayer, können aber „hyperkapitalistische“ Modelle von der Seitenlinie herausfordern.



52

Von der Idee zum Traumevent: Eine Plattform mit Mehrwert für die Veranstaltungsbranche

Interview mit Julie Roth Novack, CEO und Mitbegründerin von PartySlate



58

Editoren

59

Wissenschaftlicher Beirat

60

Impressum

61

Vorschau nächste Ausgabe

Executive Summaries



Vom Produkt zur Plattform: Neue Wege der Geschäftsinnovation

Andrei Hagiu und Bobby Zhou

Marken können es sich heutzutage nicht leisten, die Chancen digitaler Plattformen zu ignorieren. Netzwerkeffekte sind eine der genialsten Möglichkeiten, Marktmacht auszubauen und zu verteidigen. Unternehmen können prinzipiell auf drei Weisen von Plattformmodellen profitieren: eine Plattform rund um die eigene Marke entwickeln, ihre Marke auf bestehenden Plattformen anbieten oder eine neue Plattform etablieren. Beim ersten Ansatz geht es darum, andere Anbieter einzuladen, die eigenen Produkte als Plattform zu nutzen. Beispiele hierfür sind der Verkauf von Werbeflächen auf eigenen Produkten oder die Einrichtung von App-Stores zur Erweiterung des Angebots. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den eigenen Kundenstock zu nutzen und Interaktionen unter den Kunden zu ermöglichen, die für alle einen Mehrwert schaffen. Marken können auch auf die Kunden ihrer Kunden setzen, indem sie das Kundenerlebnis für Endnutzer so weit verbessern, dass sowohl sie selbst als auch ihre direkten Kunden davon profitieren. Jede dieser Plattformstrategien sollte sorgfältig implementiert und kontrolliert werden, damit sie einen positiven Kreislauf in Gang setzt, der Wachstum ermöglicht und die eigene Wettbewerbsposition stärkt.

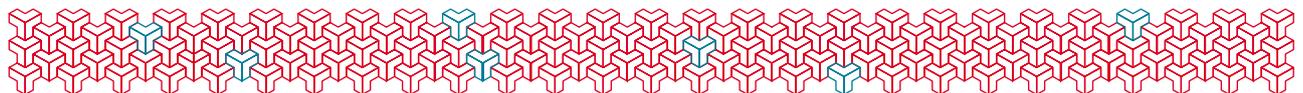
→ Seite 10

Die Verteidigung der Marken- identität: Wie man auf Plattformen einzigartig bleibt

Hemant K. Bhargava, Jan Krämer und
Abhinav Kishore

Digitale Plattformen werden im Ökosystem der digitalen Wirtschaft immer einflussreicher. Viele Handelsplattformen bieten heute mehr als nur grundlegende Handelsfunktionen und inszenieren sich zunehmend selbst als Mittelpunkt der Interaktion. Für viele Konsumenten rückt die Plattform in den Vordergrund und die dahinterstehenden Marken oder Dienstleister werden zur Nebensache. Diese Verschiebung schwächt Marken, die vor der großen Herausforderung stehen, ihre Identität und Relevanz zu bewahren und nicht zur austauschbaren Einheitsware zu verkommen. Die Autoren schlagen die Brand-SHIELD-Systematik vor, um sich in dieser Marktdynamik zu behaupten. Diese beschreibt sechs innovative Strategien, um die Markenidentität zurückzuerobern und eine stärkere Verbindung zwischen Marken und ihren Kunden herzustellen. SHIELD ist mehr als nur eine Methode zur Bekämpfung von Austauschbarkeit. Die Systematik ist ein strategisches Paradigma, das die Art und Weise, wie Marken im digitalen Zeitalter operieren und erfolgreich sein können, neu definiert. Sie stellt sicher, dass Marken in einem volatilen Handelsumfeld resolut und resilient bleiben.

→ Seite 18



Chinesische und US-amerikanische digitale Plattformen: Strategische Ansätze im Vergleich

Michael Zhang

Von Social Media über E-Commerce und Gaming bis hin zum Reisen haben digitale Plattformen ganze Branchen auf den Kopf gestellt und unser Konsum- und Sozialverhalten verändert. Dominiert wird das globale digitale Ökosystem von chinesischen und US-amerikanischen Anbietern. Beide streben nach hohem Nutzerengagement und Umsatz, verfolgen jedoch aufgrund unterschiedlicher kultureller, regulatorischer und marktbezogener Faktoren andere Strategien. Chinesische Anbieter setzen auf Super-Apps und schaffen riesige, integrierte Ökosysteme, die eine Vielzahl an Services bieten. Diese sind in erster Linie auf die mobile Nutzung ausgelegt, da chinesische Konsumenten hauptsächlich über ihr Handy online gehen. US-amerikanische Anbieter setzen dagegen auf eine breite Palette spezialisierter Dienste, mit dem Ziel, auf jeder einzelnen Plattform ein optimales Kundenerlebnis zu schaffen und dort den Umsatz zu maximieren. Zudem stehen die Qualität der einzelnen Services und der Datenschutz im Vordergrund, und auch bei der Globalisierung der Dienste setzt man auf Spezialisierung und Abgrenzung. Das Verständnis für die unterschiedlichen Konzepte der Plattformen ist für Unternehmen und politische Entscheidungsträger wichtig, um selbst geeignete Strategien bzw. Leitplanken für die globale digitale Welt zu entwickeln.

→ Seite 24

Big-Tech-Plattformen im „Big Brother“-Modus: Wie kann man Überwachung und Einflussnahme begrenzen?

Annabelle Gawer

In den letzten Jahren sind Big-Tech-Plattformen zunehmend in die Kritik geraten. Die Vorwürfe gehen weit über wettbewerbswidriges Verhalten hinaus und berühren den Kern unserer gesellschaftlichen Werte, grundlegende Menschenrechte und die Demokratie. Ein Kritikpunkt ist, dass die Online-Plattformen die Verhaltensgewohnheiten von Milliarden von Usern erfassen und massiv für ihre Zwecke nutzen. Mit diesen Daten optimieren sie ihre digitalen Dienste, entwickeln neue Services und erschließen neue Märkte. Mit zunehmendem Einfluss wächst die Versuchung, die eigene Machtposition auszunutzen. Deshalb werden regulatorische Maßnahmen immer wichtiger – in Form von Gesetzen oder durch eigene ausgewogenere Plattform-Governance-Regeln. Da die öffentliche Regulierung nur schrittweise und lokal umgesetzt wird und unmöglich alle kritischen Aspekte abdecken oder vorhersehen kann, ist Selbstregulierung ebenfalls notwendig. Digitale Plattformen müssen als private Regulierer ihrer eigenen Ökosysteme agieren und die Regeln festlegen, nach denen ihre verschiedenen Nutzergruppen – Einzelpersonen wie auch Organisationen – interagieren.

→ Seite 30



Souverän durch den Regulierungsdschungel: Strategien für erfolgreiches Marketing in einem komplexen Umfeld

Daniel Sokol

Regeln und Gesetze sind in der heutigen Zeit allgegenwärtig. Manche Vorschriften wurden speziell als Lösung für tatsächliche und vermeintliche Probleme verfasst, die in der digitalisierten Wirtschaft entstehen. Darüber hinaus gibt es allgemeinere rechtliche Vorschriften wie das Vertrags-, Schadenersatz- und Kartellrecht, die auch im digitalen Kontext zur Anwendung kommen. Hinzu kommen informelle Normen, die für die Reputation eines Unternehmens wichtig sind und sich in Organisationsstrukturen in der digitalen Wirtschaft niederschlagen. Insgesamt beschreibt man den Bereich der digitalen Vorschriften am besten als komplexes globales Patchwork. In manchen Fällen greifen spezielle digitale Gesetze, in anderen nur allgemeine. Zuweilen gibt es Lücken, aber auch Überschneidungen, die nicht selten zu Spannungen zwischen verschiedenen Rechtssystemen und -räumen, Funktionen oder Branchen führen. Das Marketing muss sich mit neuen Situationen und Erfordernissen beschäftigen und den regulierungsfreien Raum nutzen. Der strategische Umgang mit regulatorischen Vorschriften kann als Teil einer umfassenden Differenzierungsstrategie gesehen werden, deren Ziel es ist, bisher ungenutzte Marktchancen aufzugreifen.

→ Seite 36

Web3 und die Zukunft der digitalen Plattform Economy: Die Kunst, das richtige Maß an Dezentralisierung zu finden

Hanna Halaburda und Daniel Obermeier

Als Gegenmodell zur dystopischen Vorstellung einer Handvoll mächtiger Plattformunternehmen, die jedes Detail unseres Lebens kontrollieren, preisen Technologie-Evangelisten die Blockchain-Technologie und auf Algorithmen basierende, dezentrale Governance als mögliche Lösung an. So könne man dominante Plattformbetreiber ausschalten und die Wertschöpfung gerechter unter denjenigen verteilen, die sie generiert haben. Blockchainbasierte Plattformgovernance könnte transparenter, demokratischer und integrativer sein. Anstelle einer zentralen Instanz, die sämtliche Entscheidungsbefugnisse über die Plattform innehat, stützen sich Blockchain-Plattformen auf ein vordefiniertes, algorithmisch verschlüsseltes und öffentlich einsehbares Protokoll, das es einem Netzwerk von Personen ermöglicht, die Plattform gemeinsam zu managen. Eine vollständige Dezentralisierung ist jedoch kein Patentrezept, um die Macht der Plattformbetreiber zu verringern. Auch wenn sich bereits vielversprechende Lösungen für die Herausforderungen dezentraler Governance abzeichnen, könnte ein gewisses Maß an Zentralisierung vorerst mehr Erfolg bringen.

→ Seite 40



Gemeinwohlorientierte Plattformen: Mehr soziale Verantwortung, weniger ungebremstes Wachstum

Giana Eckhardt, Aleksandrina Atanasova,
Mikko Laamanen und Christine Kittinger-
Rosanelli

In Reaktion auf die zunehmende Größe und Macht gewinnmaximierender Plattformen sind alternative Modelle entstanden, die stärker auf Beteiligung und Kooperation setzen und zusätzliche Stakeholder einbinden. Dieser Artikel konzentriert sich auf Plattformkooperativen und von Social Entrepreneurs betriebene Plattformen, die längerfristig orientierte, resiliente und nachhaltige Lösungen bieten. Ihre Ziele reichen von faireren Arbeitsbedingungen und einer gerechteren Verteilung von Wohlstand und Profit bis hin zur Wiederbelebung der lokalen Wirtschaft sowie der Reduktion von Abfällen und Emissionen. Auch wenn gemeinwohlorientierte Plattformen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert und weniger weit verbreitet sind als Mainstream-Anbieter, können sie deren „hypermakrokapitalistische“ Modelle von der Seitenlinie herausfordern. Aus ihrer Nischenposition heraus verändern sie die Plattform Economy langsam, aber sicher und tragen dazu bei, dass sich auch die etablierten Player gesellschaftspolitische Problemfelder genauer ansehen und dass Kunden nachhaltiger konsumieren.

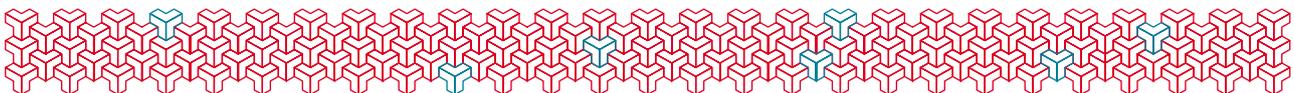
Von der Idee zum Traumevent: Eine Plattform mit Mehrwert für die Veranstaltungsbranche

Interview mit Julie Roth Novack, CEO und
Mitbegründerin von PartySlate

Die Planung einer privaten Feier oder eines Firmenevents ist keine leichte Aufgabe. Wo ist die beste Location? Wem soll man die Planung anvertrauen? Wer kann ein Motto am treffendsten umsetzen oder das gewünschte Ambiente kreieren? Egal, ob man nur nach Ideen sucht oder das perfekte Team für einen Event zusammenstellen will – PartySlate ist eine wahre Fundgrube. Aber nicht nur Konsumenten profitieren. Eventprofis und Locations können sich und ihre Leistungen denjenigen präsentieren, die Events planen. Oft haben diese Unternehmen wenig Zeit für digitales Marketing oder es fehlt ihnen an Expertise. Die Organisation der eigenen Fotodatenbank ist oft wenig professionell und unübersichtlich. PartySlate hilft den Eventdienstleistern, die eigene Marke zu stärken und ihr Geschäft durch einfach zu aktualisierende Profilseiten auszubauen. In diesem Interview erzählt Julie von den Anfängen ihrer Plattform, wie sie durch die Pandemie gekommen ist und was KI leisten kann, damit beide Seiten des Marktes noch mehr profitieren.

→ Seite 46

→ Seite 52



Vom Produkt zur Plattform: Neue Wege der Geschäftsinnovation

AUTOREN

Andrei Hagiu

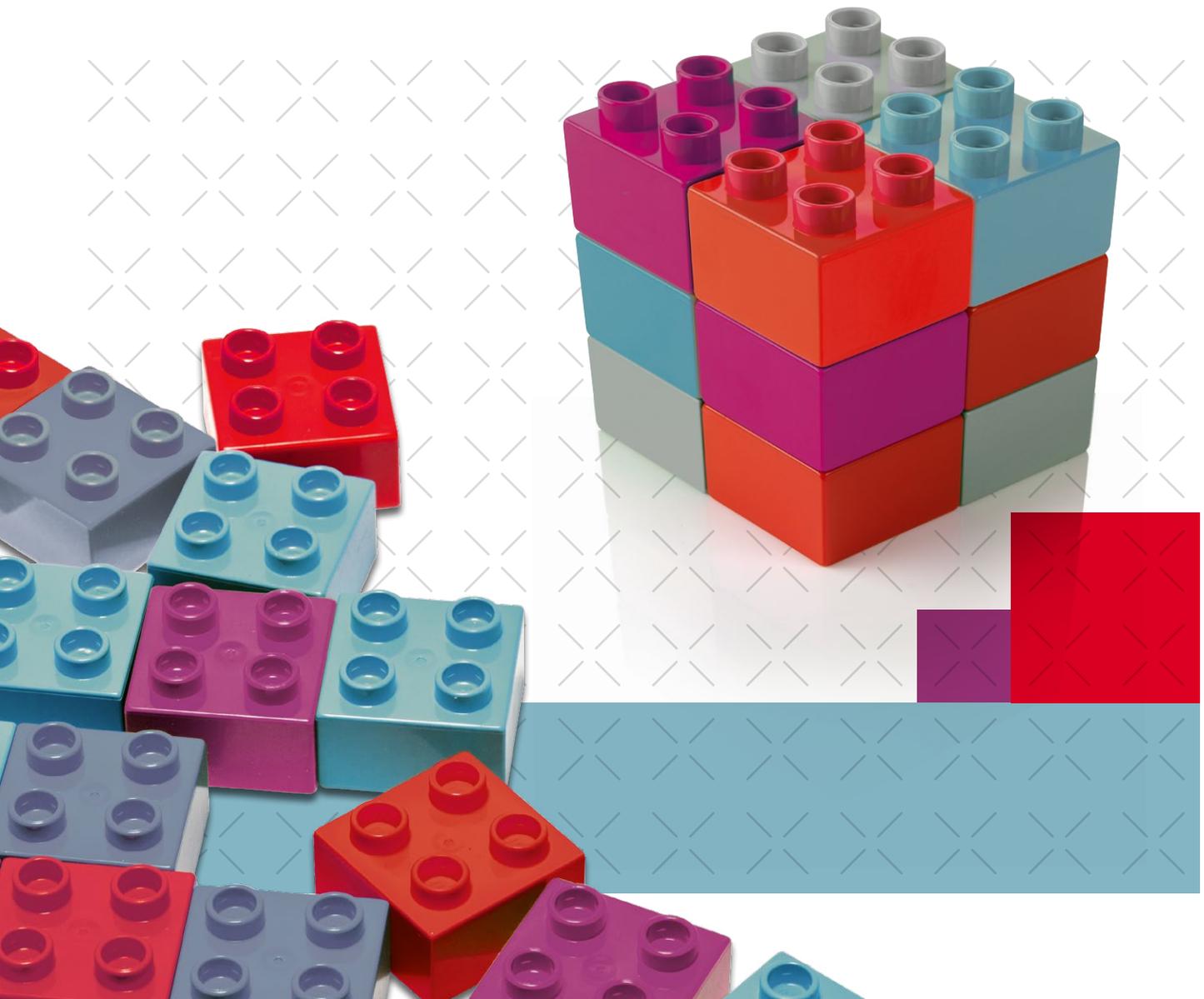
Associate Professor of Information Systems, Boston University Questrom School of Business, Boston

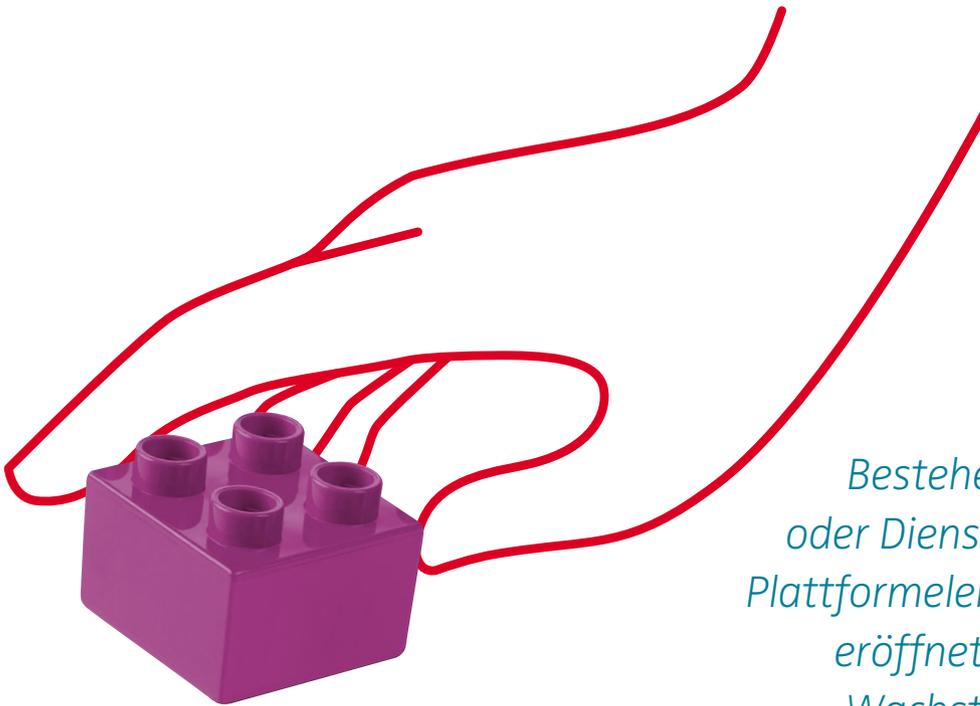
Bobby Zhou

Associate Professor of Marketing, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland

KEYWORDS

Platform Business, Plattformstrategie, Geschäftsmodellinnovation, Geschäfts-transformation





»
*Bestehende Produkte
 oder Dienstleistungen durch
 Plattformelemente zu ergänzen,
 eröffnet Marken neues
 Wachstumspotenzial.*
 «

Die Plattformgiganten stehen zwar in der Kritik ...

× Digitale Plattformen sind eines der erfolgreichsten Geschäftsmodelle, die es je gab: Netzwerkeffekte ermöglichen exponentielles Wachstum, eine fast unbegrenzte Skalierbarkeit und eine starke Wettbewerbsposition. Doch ihr Erfolg und ihre Macht sorgen auch für Gegenwind. Kritische Stimmen hinterfragen die Wettbewerbs- und Gewinnmaximierungsmechanismen der Plattformgiganten, etwa Datenmonetarisierung, Datenschutzverstöße oder manipulative und diskriminierende Algorithmen. Sie fordern Selbst- und Fremdregulierung sowie ausgewogenere Governance-Strukturen, die auch die breiteren gesellschaftlichen Auswirkungen berücksichtigen, wie Annabel Gawer (S. 30) und Danny Sokol (S. 36) in ihren Artikeln darlegen.

... doch das Plattformmodell kann auch für kleinere Unternehmen attraktiv sein

× Plattformbasierte Geschäftsmodelle sind jedoch vielfältig und Unternehmen müssen nicht das nächste Amazon, Facebook, WeChat oder YouTube werden, um von Netzwerkeffekten zu profitieren. Digitale Plattformen bieten nicht nur die Möglichkeit, Produkte zu verkaufen, sondern auch bestehende Produkte und Services um Plattformelemente zu ergänzen. Ob Straßenverkäufer, Autowaschanlage, Fertigungsbetrieb oder Softwareanbieter: Unternehmen aller Branchen und Größen sollten überlegen, ob das Plattformmodell nicht auch für ihre Produkte und Services geeignet ist – und zwar auf spielerische und kreative Weise. Dafür kommen drei grundsätzliche Vorgehensweisen in Frage:

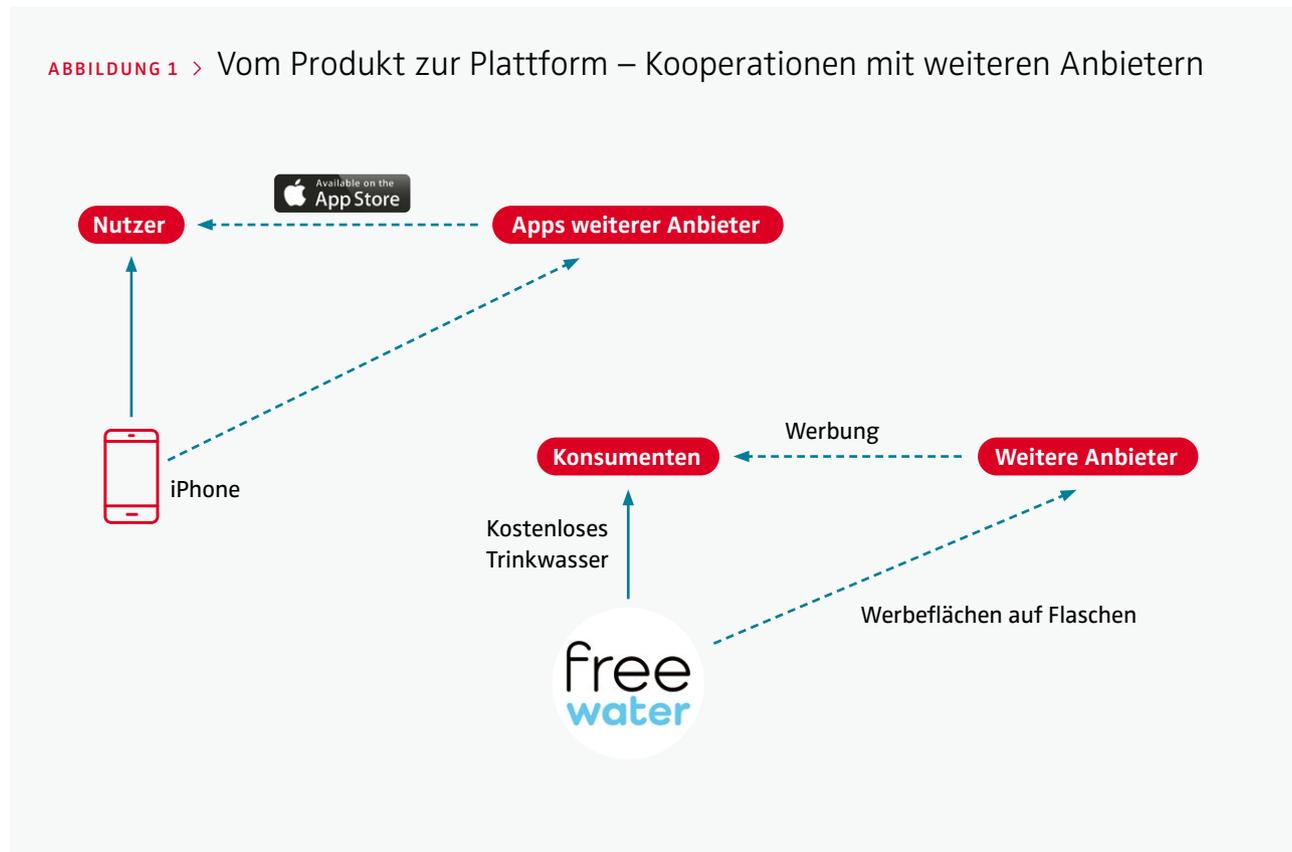
Methode 1: Weitere Anbieter mit ins Boot holen × Bei diesem Modell erhalten andere Marken die Möglichkeit, ihr Angebot im Rahmen der Produkte oder Services eines Unternehmens zu verkaufen oder bei dessen Kunden zu bewerben. Dabei geht es jedoch nicht um eine reine Produktintegration. Vielmehr entwickelt der Partner Produkte oder Services speziell und ausschließlich für das Angebot des Unternehmens. Abbildung 1 veranschaulicht dies anhand von zwei Marken.

> **Die eigenen Produkte als Werbemedium nutzen** × Ein schönes Beispiel hierfür ist das 2020 gegründete FreeWater (siehe Abbildung 1). Das Unternehmen vertreibt kostenloses natürliches Quellwasser in Aluminiumflaschen und Getränkekartons und verkauft darauf Werbefläche. Aufgrund der kostenlosen Bereitstellung des Wassers ist FreeWater zugegebenermaßen ein Extrembeispiel. Doch die Idee, andere Anbieter auf den eigenen Produktverpackungen werben zu lassen, kann für viele Marken interessant sein. Dabei sollten diese natürlich sicherstellen, dass die Anbieter zu ihrer Marke passen oder diese sinnvoll ergänzen. Konkurrenzprodukte kommen z. B. wohl eher nicht in Frage.

> **Einen App-Store um ein Produkt herum aufbauen**

× Werbefläche zur Verfügung zu stellen, bedeutet für Unternehmen zwar eine neue Einnahmequelle, die eigenen Kunden profitieren davon aber nur wenig, außer vielleicht in Form günstigerer Preise. Vielversprechender ist es, eine Art App-Store um das eigene Produkt herum

ABBILDUNG 1 > Vom Produkt zur Plattform – Kooperationen mit weiteren Anbietern



aufzubauen, ähnlich wie es Apple mit dem iPhone getan hat (siehe Abbildung 1). Die Entscheidung, externen Entwicklern die iPhone-APIs zugänglich zu machen und 2008 den App Store ins Leben zu rufen, ist ein besonders gelungenes Beispiel für die Einbindung von weiteren Anbietern. Und es hat viele andere Unternehmen inspiriert: 2012 launchte Amazon den AWS Marketplace, 2009 eröffnete Shopify seinen App-Store, seit 2014 hat QuickBooks ein eigenes App-Portal und mittlerweile betreibt auch schon OpenAI einen GPT-Store für ChatGPT.

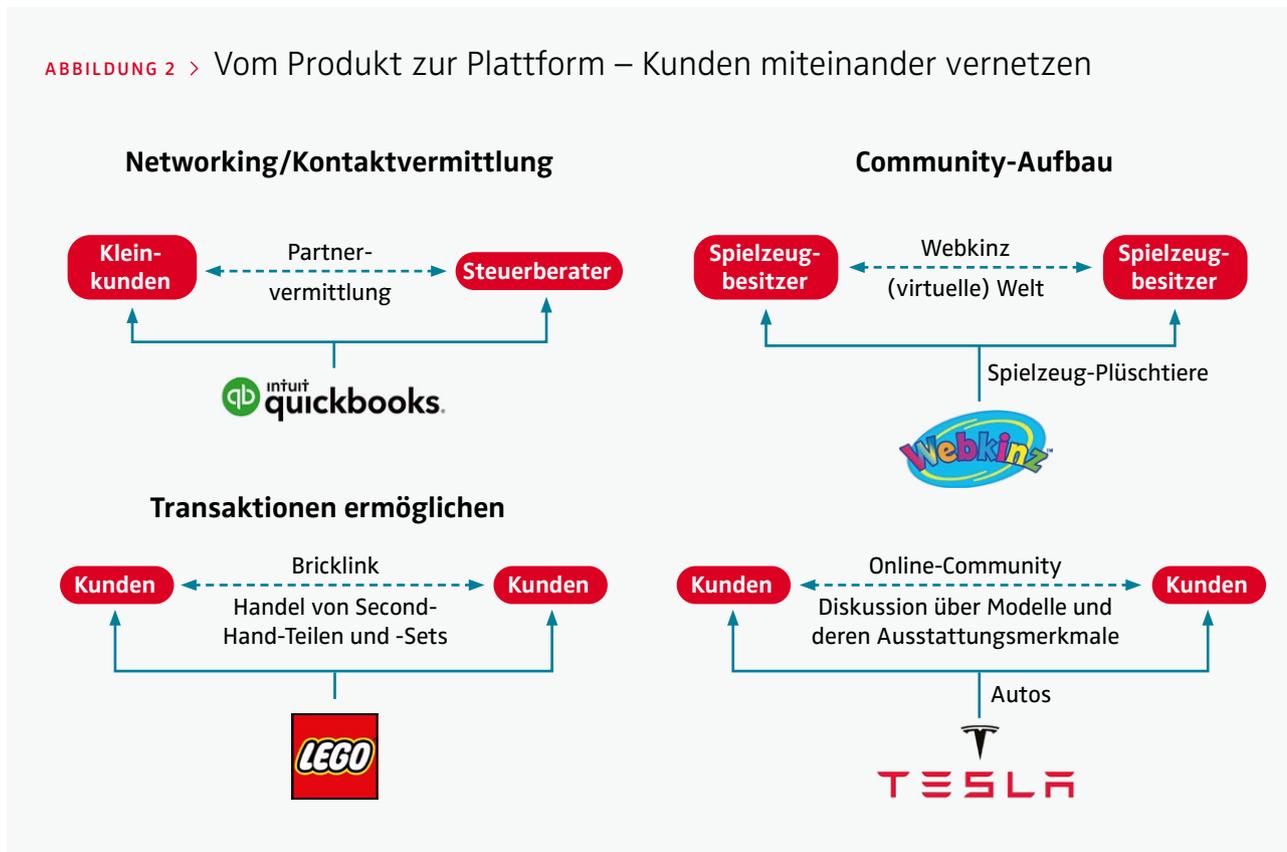
iPhone-Apps sind erst mit der Gründung des App Stores entstanden und wurden speziell für das Apple-Ökosystem entwickelt. Ebenso entstehen die aktuellen GPTs um ChatGPT herum. Mittlerweile sind die iPhone-Apps auch für Android und auf anderen Plattformen verfügbar, doch noch immer veröffentlichen Entwickler ihre Apps zunächst für iOS und erst später für Android. Das Gleiche gilt für GPTs: Auch sie gibt es erst, seit es den Store gibt, und sie werden ausschließlich von der ChatGPT-Technologie betrieben. Zusammen bilden sie ein Ökosystem aus ChatGPT-basierten Produkten und Services, das OpenAI

niemals allein hätte aufbauen können. Ebenso wenig wäre Apple in der Lage gewesen, im Alleingang mehr als 1,8 Millionen iPhone-Apps zu entwickeln. Weitere Anbieter und ihre Innovationskraft mit ins Boot zu holen, ist der eigentliche Vorteil des Konzepts. Das ursprüngliche Produkt wird zu einem Portal, das Zugang zu zahlreichen weiteren Funktionen und einem ganzen Ökosystem bietet und dadurch von Mehrwert und einer gestärkten Wettbewerbsposition profitiert.

Die App-Store-Idee lässt sich auch auf unser Ausgangsbeispiel übertragen: FreeWater könnte andere Anbieter dazu einladen, neue Rezepturen oder Nahrungsergänzungsmittel zu entwickeln, die die Kunden in Läden oder online dazukaufen können. Dieses Beispiel mag weit hergeholt sein, doch als Gedankenexperiment zeigt es, welche kreativen und erfolgversprechenden Lösungen derartige Kooperationen bereithalten können.

Methode 2: Kunden miteinander vernetzen ✗ Bei diesem Ansatz verfolgen Unternehmen das Ziel, über ihr Produkt wertvolle Interaktionen oder Geschäftsmöglichkeiten

ABBILDUNG 2 > Vom Produkt zur Plattform – Kunden miteinander vernetzen



zwischen ihren Kunden anzuregen. Dazu müssen sie überlegen, wie ihr Produkt innerhalb der eigenen Zielgruppe zu Kontakten und der Generierung von Mehrwert führen kann. Möglichkeiten gibt es viele: Businessnetworking, Kontakt- und Partnerbörsen, Informations- oder Erfahrungsaustausch oder Handelsgeschäfte. Abbildung 2 zeigt anhand von vier Marken, wie dieses Modell funktioniert.

- > **Geschäftliche oder private Kontakte vermitteln** ✕ Als Intuit feststellte, dass viele seiner kleinstrukturierten Kunden, die die Software QuickBooks nutzten, auf der Suche nach einem Steuerberater waren und viele selbstständige

Steuerberater, die das Produkt ebenfalls verwendeten, auf der Suche nach neuen Kunden, erweiterte das Unternehmen die Software um eine Matchmaking-Funktion. Über diese können die Kleinbetriebe Steuerberater und Buchhalter mit entsprechender Expertise in ihrer Region finden – eine klassische Business-Networking-Anwendung. Weitere kreative Beispiele für Produkte, die versuchten, ihre Kunden miteinander zu vernetzen, sind der Refrigerating-Service von Samsung und die letztlich gescheiterte On-Board-Partnerbörse der US-amerikanischen Fluggesellschaft Virgin. Über das Ende 2018 / Anfang 2019 lancierte Refrigerating konnten Samsung-Kunden

»

Unternehmen aller Branchen und Größen sollten überlegen, ob das Plattformmodell auch für ihre Produkte und Services geeignet ist.

«

passende Datingkandidaten finden, indem sie einen Blick in deren Kühlschrank warfen. Eine ähnliche Idee hatte Virgin America / Atlantic 2013: Über Touchscreens konnten Passagiere Mitreisenden von ihrem Platz aus Nachrichten schicken oder einen Drink spendieren. Später wurde diese Funktion zu einem On-Board-Businessnetzwerk ausgeweitet, einem Service, den mittlerweile auch andere Airlines anbieten. Das Flirt-System musste Virgin allerdings einstellen, nachdem es mindestens einen Fall von Belästigung an Bord gab.

Auch wenn diese beiden Angebote eher amüsant sein mögen, werfen sie doch eine spannende Frage auf: Welche Produkte und Services könnten tatsächlich davon profitieren, romantische oder freundschaftliche Beziehungen zwischen ihren Nutzern anzubahnen? Kühlschränke und Flüge vielleicht weniger, doch was ist mit Büchern, Filmen, Musik und Podcasts? Kindle, Netflix und Spotify könnten zum Beispiel Matchmaking in ihr Angebot integrieren, das Menschen mit ähnlichen Präferenzen zusammenbringt. Freunde oder Partner über gemeinsame Vorlieben zu finden, ist sicher für viele Nutzer interessant und würde das ursprüngliche Angebot attraktiver machen.

- > **Communitys aufbauen** ✕ Viele Marken richten Foren ein, in denen sich ihre Kunden austauschen, Wissen weitergeben und wertvolle Tipps teilen können, die das Erleben des Produktes bereichern. Beispiele sind das lebhaftes User-Forum der Mathematica-Software von Wolfram und die Online-Community von Tesla, in der Autoliebhaber über die verschiedenen Fahrzeugmodelle des Unternehmens diskutieren können.

Ein besonders kreatives Beispiel liefert der kanadische Stofftierhersteller Ganz, der seit 2005 für seine beliebten Webkinz-Plüschtiere jeweils eine Online-Version mitliefert. Die Kunden können den digitalen Avatar über einen Code aktivieren und dann in der virtuellen Webkinz World mit anderen Stofftierbesitzern spielen. Auch wenn diese Online-Welt zunächst wie ein Marketing-Gimmick aussieht, ist sie in zweierlei Hinsicht genial. Zum einen erzeugt sie echte Netzwerkeffekte rund um ein physisches Produkt: Die Kunden kaufen nicht nur ein Plüschtier, sondern wollen auch Gleichgesinnte kennenlernen und sich mit ihnen in der virtuellen Welt von Ganz austauschen. Zum anderen war die 2005 gelaunchte Webkinz World praktisch ein Wegbereiter für Non-Fungible Tokens (NFTs) – nicht austauschbare digitale Urkunden, die ihren Besitzern Zugang zu zahlreichen Features ermöglichen. Angesichts der explosionsartigen Verbreitung von blockchainbasierten NFTs in den letzten Jahren könnten Unter-

nehmen überlegen, in welcher Form Produkte wie Schuhe, Kleidung oder Möbel ebenfalls NFT-fähig wären und wie ihr Angebot um interaktive und soziale Funktionen ergänzt werden kann, damit virtuelle Communitys rund um ihre Produkte entstehen.

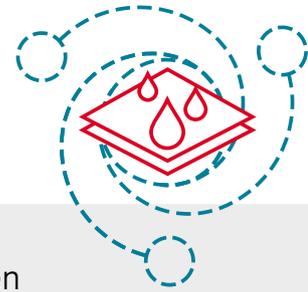
- > **Transaktionen ermöglichen** ✕ Durch die Übernahme der Website Bricklink bietet Lego seinen Kunden seit 2019 die Möglichkeit, Sets, Bausteine und Figuren mit Lego-Liebhabern aus aller Welt zu handeln. Die Befürchtung, dass diese Transaktionen den Verkauf neuer Lego-Sets kannibalisieren könnten, hat sich offenbar nicht bewahrheitet. Im Gegenteil: Die Marke ist dadurch noch attraktiver geworden und lässt Lego-Kunden noch tiefer in die Lego-Welt eintauchen.

Alle diese Beispiele zeigen, wie Unternehmen durch die Förderung von Interaktionen und Austauschmöglichkeiten zwischen ihren Kunden den Wert ihres Ausgangsprodukts steigern können.

Methode 3: Die Kunden der eigenen Kunden ansprechen

- ✕ Diese Methode ist für B2B-Anbieter interessant, darunter Ingredient Brands, die als „Marke in der Marke“ fungieren (siehe Box 1). Dabei stellen Unternehmen den nachgelagerten Kunden ihrer Kunden Produkte oder Services zur Verfügung, die deren Interaktionen mit den eigenen Kunden verbessern. Die Gefahr dabei: Die eigenen Kunden könnten den Eindruck gewinnen, dass das Unternehmen versucht, nachgelagerte Kundenbeziehungen an sich zu reißen. Deshalb sollten Unternehmen diesen Ansatz so implementieren, dass er nicht nur den nachgelagerten Kunden einen Mehrwert bietet, sondern auch den eigenen Kunden. Abbildung 3 illustriert diese Methode anhand von zwei Beispielen, die wir im Folgenden erläutern.

- > **Komplementäre Services anbieten** ✕ Ein Erfolgsbeispiel hierfür ist OpenTable, das 1998 als Anbieter von Softwaretools und Point-of-Sale-Systemen für Restaurants (eigene Kunden) gestartet ist. Mit der Software des Unternehmens können Gastrobetriebe die Reservierungen ihrer Kunden verwalten. Nachdem OpenTable einen beachtlichen Kundenstamm an Restaurants aufgebaut hatte, launchte es eine Konsumenten-Reservierungs-Website für die Kunden seiner Kunden. Über sie können die Gäste selbst Tische in allen Restaurants buchen, die die OpenTable-Software nutzen. Dadurch ist aus einem reinen Anbieter von Restaurantprodukten eine zweiseitige Restaurant-Management-Plattform und damit ein Online-Marktplatz mit starken Netzwerkeffekten entstanden.



BOX 1

Wie Ingredient Brands vom Plattformmodell profitieren können

Ein besonderer Fall von B2B-Produkten sind Ingredient Brands wie Gore-Tex, die Süßstoffe von NutraSweet, die antimikrobiellen Technologien von Microban, das Gorilla Glass von Corning oder die Bildschirme von BOE. Zur Veranschaulichung verwenden wir im Folgenden als fiktives Beispiel Gore-Tex, das seine Schlüsseltechnologie zur Herstellung von langlebigen, wasserfesten und atmungsaktiven Textilien an Marken wie Arc'teryx, Patagonia, Salomon, Marmot und Timberland verkauft. Wie könnte Gore-Tex seine Produkte nun durch die Ansprache der Kunden dieser Kunden in eine Plattform überführen?

Gore-Tex wirbt zwar bereits bei Endkunden, spricht aber nicht gezielt die Kunden seiner Kunden an. Ingredient Branding steigert die Bekanntheit, und diese Awareness übt Druck auf die Gore-Tex-Kunden aus, die Rechte für die Verwendung der Marke in ihren Kollektionen zu erwerben, obwohl sie dafür mehr bezahlen müssen. Gore-Tex verbessert dadurch seine Wettbewerbsposition, doch es entstehen keine Netzwerkeffekte – ein zentrales Merkmal digitaler Plattformen. Um die Kunden seiner Kunden anzusprechen und eine echte Plattform zu etablieren, hätte das Unternehmen mehrere Möglichkeiten:



- > **Einen Online-Marktplatz für Markenkunden einrichten** ✗ Dort könnten Marken ihre aus Gore-Tex-Textilien gefertigten Kleidungsstücke anbieten. Zwar werden auf der Gore-Tex-Website bereits viele Markenprodukte aus Gore-Tex-Materialien beworben, aber die Produkte werden lediglich aufgelistet. Wünscht der Kunde weitere Informationen oder möchte er ein Produkt kaufen, muss er dem Link zur Anbieterwebsite folgen. Die Marken sind auf der Gore-Tex-Website in keiner Weise selbst aktiv, weshalb es sich nicht um einen mit Amazon oder eBay vergleichbaren Marktplatz handelt.



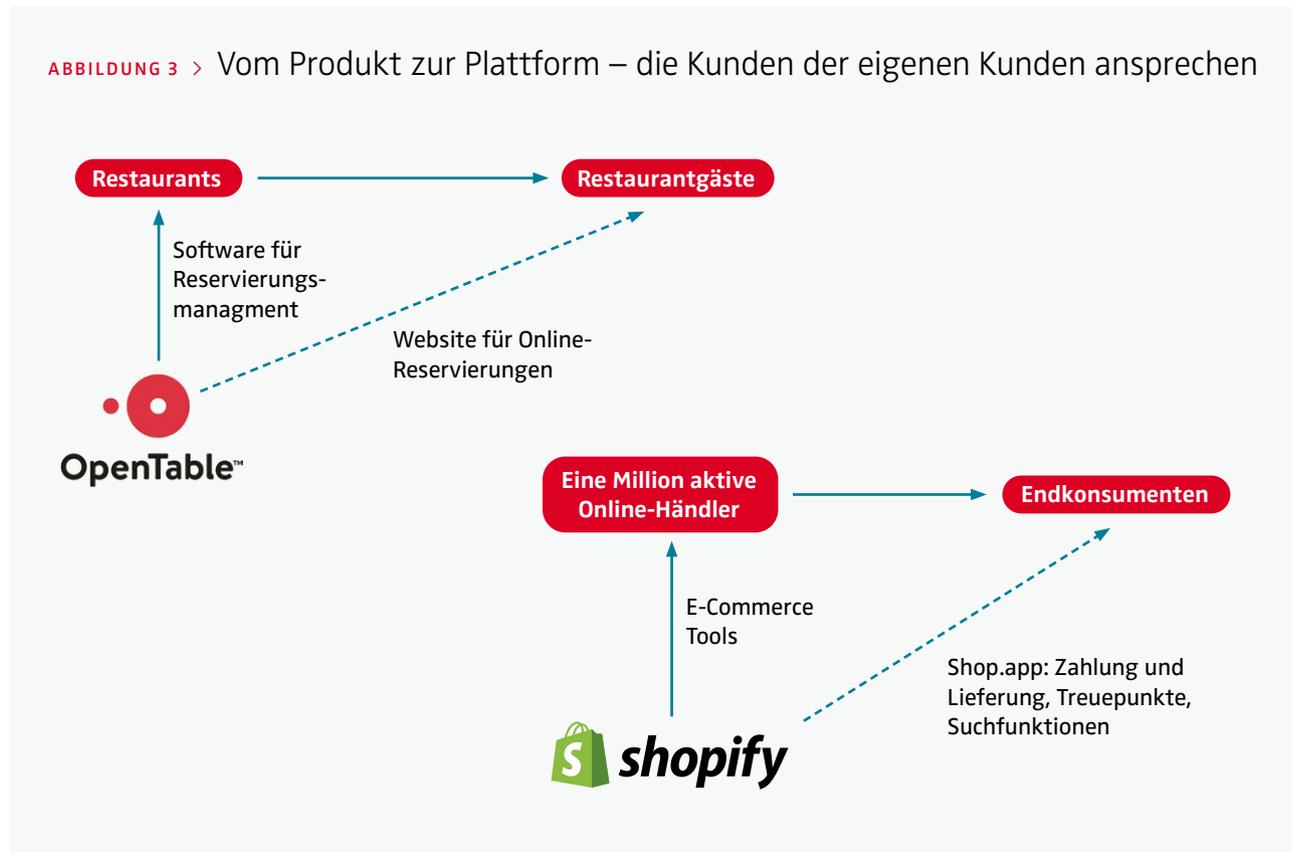
- > **Einen Offline-Marktplatz für Markenkunden schaffen** ✗ Diese Variante wäre eine Art Shop-in-Shop-System, bei dem jede Marke ihren eigenen Mini-Store mit eigenem Verkaufspersonal hätte. Eine ähnliche Strategie verfolgen Apple und Microsoft mit Mini-Stores bei Best Buy.



- > **Endkunden zusätzliche Vorteile bieten** ✗ Gore-Tex könnte den Endkunden auch anbieten, ihre Kleidungsstücke zu registrieren und zur Reparatur einzusenden. Der Reparaturservice wäre eine sinnvolle Ergänzung für Produkte, die bei Gore-Tex-Kunden erworben wurden. Der Reparaturservice hätte den zusätzlichen Vorteil, dass Gore-Tex mehr über die Endkunden erfahren könnte und so in der Lage wäre, seine Technologie weiter zu optimieren. Würde Gore-Tex den Endkunden hingegen kostenloses Eis am Stiel anbieten, um ein Extrembeispiel zu nennen, könnte man nicht von einem Plattformmodell sprechen, da Eis in keinerlei Verbindung zum Kernprodukt steht, das Endkonsumenten bei den Gore-Tex-Kunden kaufen.

Bei allen drei Optionen müsste Gore-Tex natürlich sicherstellen, dass die Textilmarken mitspielen. Sie sollten nicht befürchten müssen, die eigene Markenidentität einzubüßen, wenn Gore-Tex sich direkt an ihre Kunden wendet. Bei einem Online-Marktplatz könnte Gore-Tex dies beispielsweise dadurch gewährleisten, dass die Marken dort – anders als bei Amazon – ausreichend Möglichkeiten hätten, ihr einzigartiges Markenprofil zu kommunizieren und sich klar von anderen Anbietern abzuheben.

ABBILDUNG 3 > Vom Produkt zur Plattform – die Kunden der eigenen Kunden ansprechen



- > **Das Käuferlebnis der Endkunden optimieren** ✕ Ein jüngeres Beispiel für diese Strategie ist Shopify, das für seine mehr als eine Million Online-Händler-Kunden führende E-Commerce-Tools bereitstellt. Im April 2020 launchte Shopify die App, mit der Konsumenten noch einfacher und bequemer bei den Shopify-Händlern einkaufen können. Die App merkt sich die Lieferadresse und die Zahlungsangaben der Kunden und vereinfacht so deren Bestellvorgang. Zudem können die Nutzer eine Bestellübersicht abrufen, erhalten Treuepunkte, wenn sie über shop.app bezahlen, können ihre Lieblingsmarken markieren und eine „Shop local“-Funktion nutzen, um sich Geschäfte in ihrer Nähe anzeigen zu lassen. Shop.app hat Shopify ganz klar zu einer digitalen Plattform gemacht. Interessant ist, dass das Unternehmen nicht so weit gegangen ist, einen eigenen umfassenden Online-Marktplatz wie etwa Amazon zu schaffen. Shopify hat eine andere Philosophie und will seine Kunden (die Online-Händler) nicht zu austauschbaren Teilen in einem Gesamtsystem machen, wie das bei Amazon der Fall ist. Der CEO des Unternehmens erklärt das folgendermaßen:

„Amazon versucht, ein Empire zu errichten, Shopify versucht, die Rebellen aufzurüsten.“

Das Beispiel von Shopify zeigt die Gratwanderung, die es bedeutet, über eine digitale Plattform die Kunden der eigenen Kunden anzusprechen. Es ist offensichtlich, warum shop.app für die Endkunden attraktiv ist, doch auch die Online-Händler und Kunden von Shopify profitieren: Ihre Kunden können schneller und bequemer bezahlen, wodurch die Händler höhere Conversion Rates und mehr Wiederholungskäufe erzielen.

Kontrolle abgeben, aber Vorsicht walten lassen ✕ Wenn Unternehmen ihre Produkte in ein Plattformmodell überführen, müssen sie eine gewisse Kontrolle über das Produkterlebnis abgeben und zulassen, dass Dritte über ihre Produkte miteinander interagieren, ohne dass sie das voll steuern können. Dafür profitieren sie von dem Mehrwert, den die anderen schaffen, ohne dafür selbst Geld in die Hand nehmen zu müssen. Allerdings könnten sie auch für Probleme haften, die die zusätzlich involvierten Partner verursachen. Diese Gefahr besteht bei allen drei Methoden:



Netzwerkeffekte sind eine der genialsten Möglichkeiten, Marktmacht auszubauen und zu verteidigen.



Ein extern entwickelter, schlecht funktionierender GPT, der im ChatGPT-Store angeboten wird, wirkt sich negativ auf die Marke ChatGPT aus. Übergriffiges Verhalten zwischen Nutzern der Webkinz World beschädigt die Marke Webkinz. Und in dem Moment, in dem Gore-Tex einen Online-Marktplatz einrichtet, auf dem die Endkunden mit seinen Businesskunden interagieren können, wird das Unternehmen zumindest teilweise für Probleme zur Verantwortung gezogen, die im Zusammenhang mit den Produkten seiner Kunden entstehen. Marken sollten daher ihre Partner sorgfältig prüfen und klare Governance-Regeln aufstellen, die sicherstellen, dass die Plattformen wie beabsichtigt funktionieren und den Kunden des Originalprodukts eine positive Erfahrung bieten.

Die Zukunft gehört der Platform Economy ✕ Marken können es sich heutzutage nicht leisten, die Chancen digitaler Plattformen zu ignorieren. Netzwerkeffekte sind eine der genialsten Möglichkeiten, Marktmacht auszubauen und zu verteidigen, und sie haben einige der aktuell wertvollsten Unternehmen hervorgebracht: von Amazon, Google, Meta und Microsoft in den USA bis zu Pinduoduo und Tencent in China. Michael Zhang beleuchtet in seinem Artikel (S. 24) die Gemeinsamkeiten und Unterschiede solcher US-amerikanischen und chinesischen Plattformen.

Unternehmen können prinzipiell auf dreierlei Weisen von Plattformmodellen profitieren: eine Plattform rund um die eigene Marke entwickeln, ihre Marke auf bestehenden Plattformen anbieten oder eine neue Plattform etablieren. Wir haben in diesem Artikel verschiedene Möglichkeiten für die erste Option aufgezeigt. Hemant Bhargava und seine Co-Autoren (S. 18) präsentieren einen strategischen Ansatz für Marken, die ihre Produkte auf Plattformen wie Amazon anbieten möchten. Dabei besteht die Gefahr, dass die Marke austauschbar wird und in der enormen Vielfalt der Angebote untergeht. Mit den richtigen Methoden lässt sich das jedoch verhindern, und die Markenidentität kann geschützt werden. Und was die Entwicklung neuer Plattformen betrifft, so gibt es noch viel Raum für neue, erfolgreiche Airbnbs et cetera. In unserem Interview (S. 52) stellt die Unternehmerin Julie Roth Novack ihre Plattform PartySlate vor, die Dienstleister aus der Eventmanagement-Branche mit Gastgebern vernetzt, die Großveranstaltungen planen. Hier können sich

die Kunden inspirieren lassen und ihr persönliches Organisationsteam zusammenstellen. Auf der Angebotsseite erhalten Planer, Veranstalter oder Musiker professionelle Marketingunterstützung, um ihr Business voranzubringen und ihre Marke aufzubauen.

Plattformen können auch anderen Prinzipien als der Gewinnmaximierung und Datenmonetarisierung folgen, wie Hanna Halaburda und ihr Co-Autor (S. 40) zeigen. Sie analysieren, wie Plattformen mithilfe von Blockchain-Technologie transparenter, demokratischer und inklusiver werden können. Giana Eckhardt und ihr Autorenteam wiederum untersuchen Modelle, die auf Gemeinwohl statt auf Gewinnmaximierung setzen, und stellen alternative Governance-Konzepte wie Plattformkooperativen vor (S. 46). Doch egal für welchen Weg sich Unternehmen entscheiden: Netzwerkeffekte stellen sich nicht automatisch ein. Nur wenn die Plattformstrategie sorgfältig implementiert und kontrolliert wird, setzt sie einen positiven Kreislauf in Gang, der Wachstum ermöglicht und die eigene Wettbewerbsposition stärkt. Wenn Sie sich also fragen, ob Sie Plattformmodelle in Ihre strategischen Überlegungen einbeziehen sollten, ist die Antwort ein klares „Ja“.



LITERATURHINWEISE

Hagiu, A., & Wright, J. (2024). Will that marketplace succeed? *Harvard Business Review*, 102(4), 94–103.

Hagiu, A., & Wright, J. (2021). Don't let platforms commoditize your business. *Harvard Business Review*, 99(3), 108–114.

Aitman, E., & Hagiu, A. (2017). Finding the platform in your product. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/07/finding-the-platform-in-your-product>

Die Verteidigung der Markenidentität: Wie man auf Plattformen einzigartig bleibt

AUTOREN

Hemant K. Bhargava

Distinguished Professor, Jerome and Elsie Suran Chair in Technology Management, University of California, Davis

Jan Krämer

Professor für Wirtschaftsinformatik, Universität Passau

Abhinav Kishore

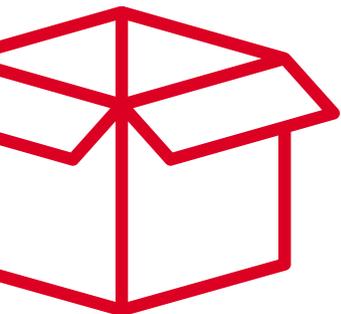
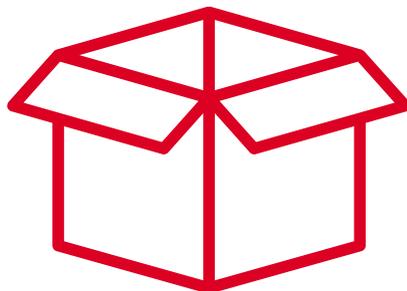
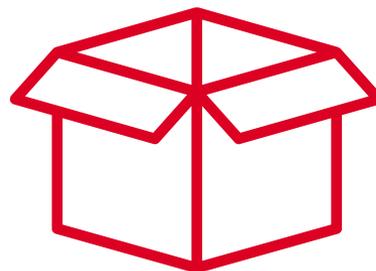
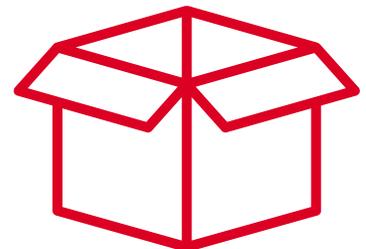
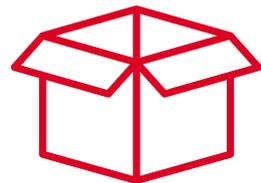
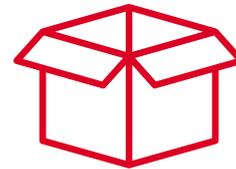
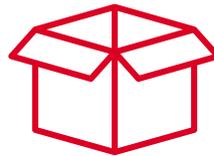
Product Innovation and Growth Leader, LatentView Analytics, USA

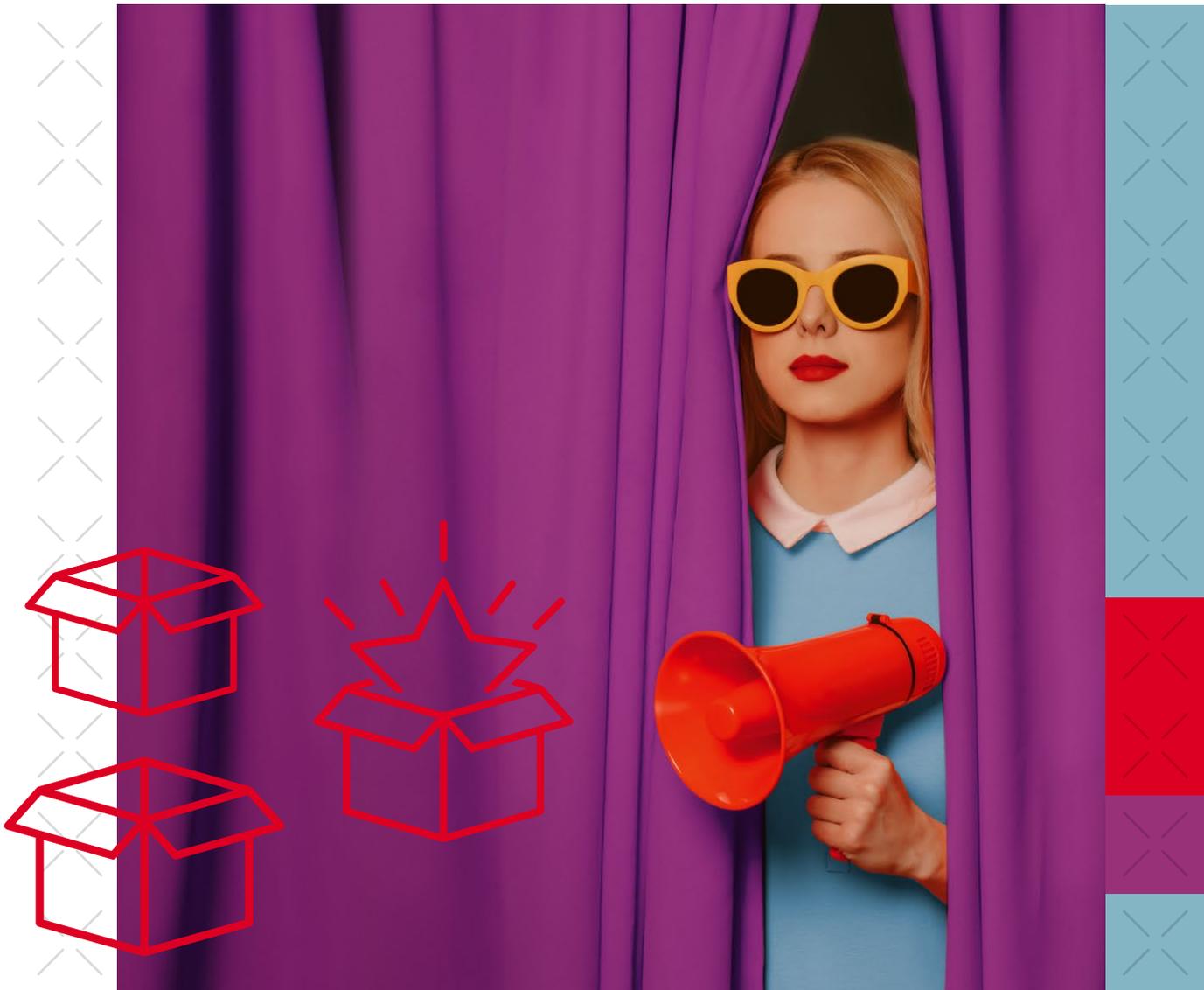
KEYWORDS

Plattformen, Markendifferenzierung, Markenstärke, Markenidentität, Aufmerksamkeit der Verbraucher

Plattformen stehlen Marken die Show ✕ Digitale Plattformen werden im Ökosystem der digitalen Wirtschaft immer einflussreicher. Obwohl ihr ursprünglicher Zweck darin bestand, zwischen Käufern und Verkäufern zu vermitteln, bieten viele Plattformen heute mehr als nur grundlegende Handelsfunktionen wie Warenpräsentation, Kauf und Kaufabwicklung an. Transaktionsplattformen inszenieren sich zunehmend selbst als Mittelpunkt der Interaktion. Für viele Konsumenten rückt die Plattform in den Vordergrund und die dahinterstehenden Marken oder Dienstleister werden zur Nebensache: Man ruft sich ein „Uber“, kauft bei „Amazon“, bestellt über „Lieferando“ oder bucht seinen Flug bei „Expedia“.

Diese Verschiebung schwächt Marken, und selbst starke und einzigartige Marken laufen Gefahr, als austauschbare Komponenten innerhalb des enormen Plattformangebots betrachtet zu werden. Marken stehen vor großen Herausforderungen, denn sie müssen ihre Identität und Relevanz bewahren, um nicht zur austauschbaren Einheitsware zu verkommen. Sie



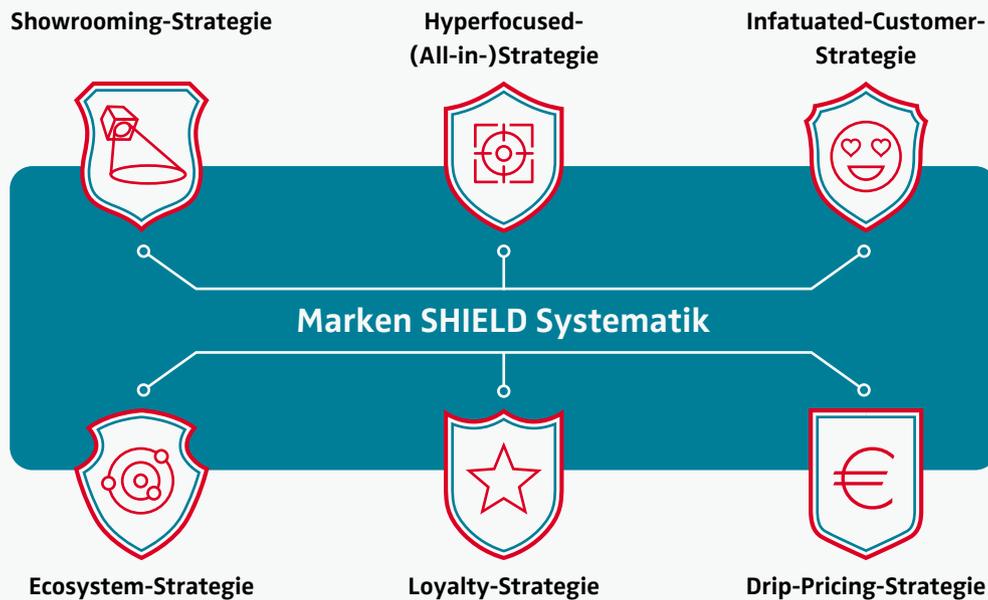


»

Die SHIELD-Systematik ist ein wichtiger Leitfaden für Marken, die sich auf wettbewerbsintensiven Plattformen behaupten wollen.

«

ABBILDUNG 1 > Die SHIELD-Systematik: Schutzschilde gegen die Austauschbarkeit von Marken auf Plattformen



müssen sich in einer Marktdynamik zurechtfinden, in der Plattformen wichtige Aspekte des Kundenerlebnisses und der Interaktion mit der Marke kontrollieren und in die direkte Beziehung zwischen einer Marke und ihren Kunden eingreifen. Im Umfeld immer dominanter werdender Plattformen sind innovative Strategien gefragt, die die Markenidentität stärken und den Aufbau loyaler Beziehungen ermöglichen, um wettbewerbsfähig und einzigartig zu bleiben.

Die SHIELD-Systematik: Wie Marken Austauschbarkeit auf Plattformen vermeiden ✗ Wir schlagen eine umfassende strategische Systematik vor, die wir SHIELD nennen. Sie stellt ein Schutzschild dar, das Marken im Wettbewerbsumfeld von Plattformen Orientierung gibt und strategische Optionen präsentiert. SHIELD symbolisiert einen robusten Verteidigungsmechanismus, der es Marken ermöglicht, ihre einzigartige Identität zu schützen, direkte Kundenkontakte zu fördern und sich gegen Austauschbarkeit zu wappnen. Abbildung 1 stellt die einzelnen strategischen Komponenten dar, die im Folgenden näher erläutert werden.

> **Showrooming-Strategie** ✗ Die Showrooming-Strategie nutzt digitale Plattformen, um die Sichtbarkeit von Produkten zu maximieren und gleichzeitig Konsumenten

in direkte Kanäle für exklusive Käufe zu lenken. Dieser Ansatz nutzt die große Reichweite von Online-Plattformen, um die Aufmerksamkeit auf Angebote zu lenken, und schafft dann Anreize für Kunden, direkt mit der Marke in Kontakt zu treten, um das Markenangebot noch tiefer zu erkunden und direkter zu erleben. Durch eine strategische Balance von Sichtbarkeit auf Plattformen und Exklusivität in direkten Kanälen können Marken an Prestige gewinnen, Kundenerlebnisse effektiver gestalten und den Direktverkauf ankurbeln.

Ein gelungenes Beispiel dieser Strategie demonstriert die Restaurantkette Chipotle Mexican Grill. Die Marke setzt gezielt auf Social Media und nutzt die generierte Aufmerksamkeit, wie bei der Einführung seiner „Fajita Quesadilla“, die durch einen viralen TikTok-Trend inspiriert wurde. Die Ankündigung des neuen Chipotle-Produkts wurde auf Social Media groß gefeiert. Der eigentliche Kauf der Fajita Quesadilla ist nur über die direkten Kanäle von Chipotle wie Website und App möglich, wo Kunden ihre Bestellungen personalisieren und von exklusiven Angeboten profitieren können. Durch die Bewerbung dieser exklusiv über die App erhältlichen Angebote lenkt Chipotle die Aufmerksamkeit auf seine direkten Kanäle und bietet Kunden dort Vorteile, die auf Plattformen von

Drittanbietern wie DoorDash und UberEats nicht verfügbar sind. Die Umsetzung der Showrooming-Strategie stärkt die Marke Chipotle, da Kunden von der Exklusivität der nur direkt verfügbaren Angebote angezogen werden. Über die direkten Kanäle können Kundenerlebnisse besser personalisiert und gesteuert werden, was wiederum die Kundenzufriedenheit und -bindung steigert.

> **Hyperfocused-(All-in-)Strategie** ✕ Bei der Hyperfocused-(All-in-)Strategie setzt eine Marke auf Exklusivität und konzentriert ihren Vertrieb auf eine einzige Plattform. Was zunächst kontraintuitiv scheint, weil es die Abhängigkeit von der Plattform erhöht, kann für die Marke tatsächlich von Vorteil sein. Ziel ist es, eine Nische innerhalb der gewählten Plattform zu dominieren und alle Marketing-, Vertriebs- und Kundenbindungsaktivitäten auf der Plattform zu konzentrieren und zu fokussieren – also auf der Plattform „all in“ zu gehen. Durch die exklusive Zusammenarbeit mit einer Plattform können Marken von den Stärken und der Zielgruppe der Plattform profitieren und dort die Sichtbarkeit der Marke und die Marktdurchdringung erhöhen. Diese Strategie vereinfacht nicht nur den Kaufprozess für die Kunden, sondern ermöglicht es Marken auch, die Präsentation und Preisgestaltung ihrer Produkte genau zu kontrollieren und ihre Wirkung innerhalb des Ökosystems der Plattform zu maximieren. Anker, ein Spezialist für mobile Ladelösungen, verfolgte zunächst diese Strategie in Form einer exklusiven Partnerschaft mit Amazon in den USA. Die Exklusivität ermöglichte es Anker, die große Reichweite und die hochentwickelten logistischen Fähigkeiten von Amazon maximal zu nutzen, um den eigenen Kundenstamm effizient zu bedienen. Die ausschließliche Konzentration auf Amazon ermöglichte es Anker, Marketingstrategien zu fokussieren und Produktlisten zu optimieren, um die Markenbekanntheit und -treue auf dem riesigen Marktplatz zu steigern und auch über das Bewertungssystem der Plattform direkt mit Kunden in Kontakt zu treten. Dies führte zu schnellem Wachstum, und sobald Anker sich etabliert hatte, expandierte das Unternehmen auf weitere Plattformen. Anker wendet nun eine weitere SHIELD-Strategie an und hat inzwischen auch eine eigene Website mit Direktvertrieb.

Die Hyperfocused-(All-in-)Strategie in Form von exklusiven Partnerschaften bietet mehrere wichtige Vorteile wie eine erhöhte Markensichtbarkeit, verstärkte Werbeunterstützung durch die gewählte Plattform und dadurch mehr Markenpräsenz bei bestimmten Zielgruppen.

> **Infatuated-Customer-Strategie** ✕ Im Mittelpunkt der Infatuated-Customer-Strategie steht eine Vielzahl an Angeboten für personalisierte Erlebnisse, die direkt auf die einzigartigen Bedürfnisse und Vorlieben jedes einzelnen Kunden zugeschnitten sind. Die Infatuated-Customer-Strategie nutzt zielgruppenspezifisches Marketing, die Einbeziehung der Kunden und robuste Direktmarketing-Kanäle. Es geht um den Aufbau enger Kundenbindungen, bei denen sich Kunden wertgeschätzt und verstanden fühlen. Durch den Fokus auf Personalisierung und Angebote, bei denen Kunden aktiv mitwirken, können Marken ein starkes Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl aufbauen, was Folgekäufe fördert. LEGO verfolgt diesen Ansatz, bei dem die Plattform „LEGO Ideas“ eine wichtige Rolle spielt. Dort können begeisterte Lego-Fans eigene Entwürfe für LEGO-Sets einreichen und über Einreichungen abstimmen, wodurch eine lebendige Community mit starker Markenbindung entsteht. Dieser innovative Ansatz fördert nicht nur die Kreativität der Nutzer, sondern bietet den Teilnehmern auch die einmalige Chance, dass ihre Entwürfe zu offiziellen LEGO-Produkten werden. Diese direkte Einbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung fördert die Bindung an die und die Loyalität zur Marke zusätzlich. Das Engagement steigt und es entsteht eine wichtige, kollaborative Beziehung zwischen Marke und Community, die LEGO von der Konkurrenz auf Plattformen wie Amazon abhebt.

> **Ecosystem-Strategie** ✕ Bei dieser Strategie geht es darum, ein umfassendes Ökosystem von sich ergänzenden Produkten, Dienstleistungen und Erlebnissen zu schaffen, die das Nutzenversprechen der Marke an die Kunden in Kombination noch besser erlebbar machen.



Marken stehen vor großen Herausforderungen, denn sie müssen ihre Identität und Relevanz bewahren, um nicht zur austauschbaren Einheitsware zu verkommen.





Eine tiefe und dauerhafte Verbindung zwischen der Marke und ihren Kunden wird gefördert, indem verschiedene Anknüpfungspunkte im Alltag der Kunden durch Angebote der Marke abgedeckt werden. Ziel ist es, die Marke in das tägliche Leben der Kunden zu integrieren, damit eine loyale Marken-Community entsteht und die Produkte für Plattformen unverzichtbar werden.

Nike ergänzt seine Sportbekleidungslinien nicht nur mit Fitness-Apps und Sensoren, sondern erweitert sein Ökosystem durch Dienste wie den Nike Run Club und den Nike Training Club, Community-Events und personalisierte Coaching-Programme. Dieser ganzheitliche Ansatz fördert nicht nur den Kauf von Produkten, sondern auch das Bekenntnis zu einem Lebensstil, für den die Marke Nike steht. Das Ökosystem soll die Kunden unterstützen, ihre Fitnessziele zu verfolgen, indem Motivation, Tipps und Tricks sowie das Gefühl, Teil einer großen Gemeinschaft zu sein, geboten werden. Die Strategie setzt stark auf digitale Kanäle, um im Gespräch zu bleiben. Nike nutzt Social Media bis hin zu appbasierten Tracking- und Sharing-Funktionen, um die Präsenz der Marke im Leben des Kunden fest zu verankern. Der Wert für die Kunden steigt mit jedem zusätzlich genutzten Produkt oder Service, und auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie Nike treu bleiben und

nicht zu Mitbewerbern wechseln, steigt. Die Ecosystem-Strategie macht die Marke und jedes Produkt aus dem Ökosystem zu einem einzigartigen Teil des Lebensstils der Konsumenten und erhöht dadurch deutlich den Customer Lifetime Value.

- > **Loyalty-Strategie** ✕ Die Loyalitätsstrategie legt den Schwerpunkt auf den Aufbau und die Pflege langfristiger Kundenbeziehungen durch Loyalitätsprogramme, Belohnungen und die Bereitstellung von konstantem Wert. Kundentreue wird anerkannt und belohnt, um Wiederholungskäufe und langfristige Bindungen zu fördern. Grundlegend sind Verständnis und Anerkennung des Customer-Lifetime-Value-Konzepts. Anhand dessen werden Loyalitätsprogramme implementiert, die Markenkäufe oder erreichte Mengen belohnen sowie Feedback und Engagement der Kunden würdigen.

Starbucks ermöglicht seinen Kunden mobile Bestellungen über Lieferplattformen wie DoorDash und UberEats. Starbucks hat sich diesen jedoch nicht komplett ausgeliefert und untergeordnet. Die Marke setzt gekonnt die eigene innovative Starbucks-Mobil-App zur direkten Kundenbindung ein, in die das „Starbucks Rewards“-Treueprogramm integriert ist. Auch über diese App



Die SHIELD-Systematik liefert Marken einen wichtigen Orientierungsrahmen für ein erfolgreiches Agieren in der dynamischen Landschaft digitaler Handelsplattformen.



können die Kunden mobil bestellen und erhalten dann personalisierte Getränkeempfehlungen, basierend auf früheren Bestellungen. Außerdem gibt es die Möglichkeit, Getränke individuell zu kreieren, sowie exklusive Prämien und weitere Anreize für häufige Besuche und Bestellungen. Die App verbessert das Starbucks-Erlebnis, bei dem jede Kundeninteraktion als persönlich und bequem empfunden werden soll, ganz gleich, ob es sich um eine Online-Bestellung, einen Filialbesuch oder die Abfrage des Prämienstandes handelt. Diese direkte Verbindung fördert nicht nur die Loyalität, sondern liefert Starbucks auch wertvolle Daten und Einblicke in Kundenpräferenzen, die für die kontinuierliche Verbesserung des Angebots und der Erlebnisse genutzt werden können. So gelingt es Starbucks, einzigartig zu bleiben, auch wenn immer mehr Verkäufe über Lieferplattformen laufen.

- > **Drip-Pricing-Strategie** ✕ Die Drip-Pricing-Strategie konzentriert sich darauf, mit einem attraktiven Grundpreis auf Plattformen konkurrenzfähig zu bleiben und Kunden die Möglichkeit zu bieten, zusätzliche, personalisierte Zusatzleistungen zu erwerben. Dieser Ansatz geht nicht nur auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse und -präferenzen ein, sondern eröffnet auch Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung durch Upselling. Die Strategie schafft ein Gleichgewicht zwischen Erschwinglichkeit und Personalisierung und ermöglicht es den Kunden, ihr Erlebnis genau auf ihre Bedürfnisse abzustimmen. Frontier Airlines kommuniziert einen wettbewerbsfähigen Preis und sichert sich damit eine gute Platzierung auf Flugvergleichsplattformen wie Expedia, nutzt aber effektiv eine Drip-Pricing-Strategie, indem beim Angebot ein Menü von Wahlmöglichkeiten erscheint. Dort können die Kunden Zusatzleistungen wählen, die über die reine Sitzplatzwahl oder Gepäckvarianten hinausgehen. Die Optionen umfassen Priority Boarding, Sitzplatz-Upgrades oder Zusatzleistungen während des Fluges, die jeweils gegen einen Aufpreis erhältlich sind. Frontier Airlines veranschaulicht, wie die Drip-Pricing-Strategie nicht nur mehr Kunden erreicht, indem preissensible Kunden mit einem erschwinglichen Basispreis gewonnen werden, sondern auch den Umsatz durch den Verkauf von Zusatzleistungen und individuellen Optionen steigert. Erschwingliche Preise und Preiskämpfe werden durch Möglichkeiten der Personalisierung und des Upsellings ausgeglichen, die sich als wirksame Mittel gegen die Austauschbarkeit der Angebote auf Plattformen erweisen.

Proaktiv gegen Austauschbarkeit ✕ In einer Zeit, in der digitale Plattformen immer mehr Aufmerksamkeit der Konsumenten und des Handels auf sich ziehen, liefert die SHIELD-Systematik Marken einen wichtigen Orientierungs-

rahmen für erfolgreiches Agieren in dieser dynamischen Landschaft. Sie unterstreicht die Bedeutung eines vielschichtigen Ansatzes für Marken, die sich profilieren wollen, und zeigt, wie wichtig die Aufrechterhaltung einer direkten Kundenverbindung und kontinuierliche Innovationen sind.

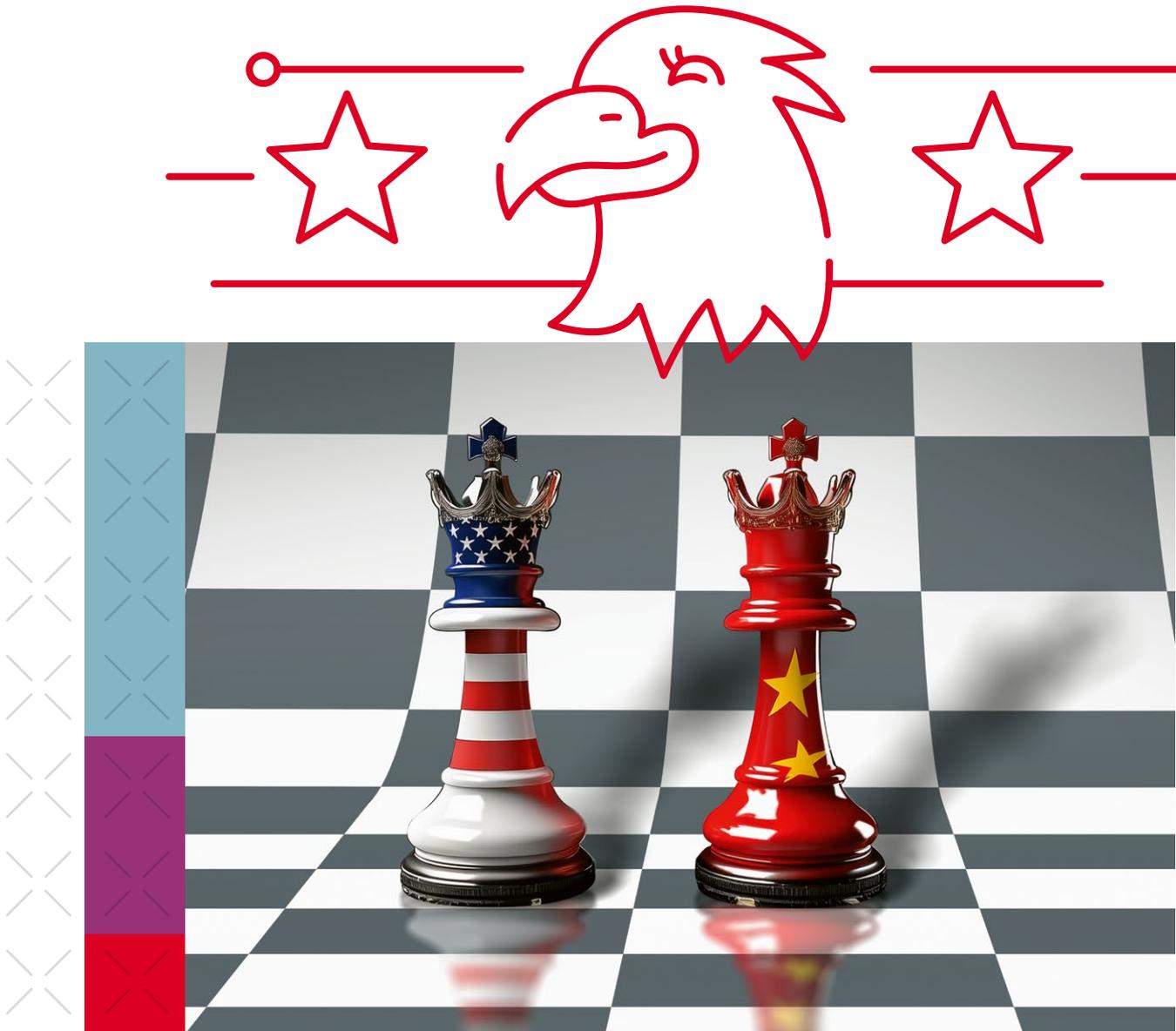
Die Anwendung von SHIELD erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der einzelne Komponenten in die allgemeine Marketing- und Geschäftsstrategie der Marke integriert. Sie erfordert ein fundiertes Verständnis des Markenversprechens, der Bedürfnisse und Vorlieben der eigenen Kunden und der Wettbewerbsdynamik auf den relevanten Plattformen. Durch die Fokussierung auf einzelne Schutzschilder können Marken eine solide Grundlage schaffen, die nicht nur Austauschbarkeit entgegenwirkt, sondern auch Wachstum und Innovation in einem zunehmend plattformorientierten Umfeld fördert. Wichtig ist, dass Marken nicht alle Komponenten der SHIELD-Systematik anwenden müssen, sondern je nach Marktposition, Markenwahrnehmung und Fähigkeiten die SHIELD-Komponenten nach eigenem Ermessen kombinieren können. Marken können auch im Laufe der Zeit verschiedene SHIELD-Komponenten nutzen, indem sie beispielsweise zunächst mit der hyperfokussierten Strategie auf dem Markt Fuß fassen und dann längerfristig durch Kundenbindung und den Aufbau eines Ökosystems eine Gleichschaltung mit anderen Marken vermeiden.

Das ultimative Ziel ist es, eine eigene Markenidentität so überzeugend zu kultivieren, dass sie die Gefahr der Vereinheitlichung und Austauschbarkeit durch Plattformen überwindet, direkt bei den Konsumenten ankommt und eine treue Marken-Community fördert. SHIELD ist mehr als nur eine Methode zur Bekämpfung von Austauschbarkeit. Die Systematik ist ein strategisches Paradigma, das die Art und Weise, wie Marken im digitalen Zeitalter operieren und erfolgreich sein können, neu definiert. Dabei stellt sie sicher, dass diese in einem volatilen Handelsumfeld resolut und resilient bleiben. ✕



LITERATURHINWEISE

Bhargava, H. K. (2022). The creator economy: Managing ecosystem supply, revenue-sharing, and platform design. *Management Science*, 68(7), 5233–5251.



Chinesische und US-amerikanische digitale Plattformen: Strategische Ansätze im Vergleich

AUTOR

Xiaoquan (Michael) Zhang

Wei Lun Professor of Business AI, CUHK Business School,
Chinese University of Hong Kong

KEYWORDS

**Online-Plattformen, kulturelle Unterschiede,
Geschäftsstrategie, Regulierung**



Chinesische und US-amerikanische Plattformen haben gemeinsame Ziele, aber ihre Strategien unterscheiden sich aufgrund kultureller, regulatorischer und marktbezogener Faktoren.



Plattformen als tragende Säule des Online-Geschäfts

× Digitale Plattformen sind zur tragenden Säule für Online-Interaktionen geworden. Sie beeinflussen, wie wir miteinander kommunizieren und Geschäfte machen. Von Social Media über E-Commerce und Gaming bis hin zum Reisen haben sie ganze Branchen auf den Kopf gestellt und unser Konsum- und Sozialverhalten verändert. Für Unternehmen, Wissenschaft und Politik ist es deshalb wichtig, zu verstehen, wie diese Plattformen funktionieren. Dominiert wird das globale digitale Ökosystem von chinesischen und US-amerikanischen Anbietern. Beide streben nach hohem

Nutzerengagement und Umsatz, verfolgen jedoch aufgrund unterschiedlicher kultureller, regulatorischer und Marktfaktoren andere Strategien. Ein Vergleich verschiedener Plattformen liefert wertvolle Erkenntnisse darüber, wie diese Marktanteile gewinnen, die Nutzung intensivieren und Umsatz generieren.

Social-Media-Plattformen × Die chinesischen Social-Media-Plattformen WeChat und Weibo haben sich zu vielseitigen Ökosystemen entwickelt, die alle Aspekte des täglichen Lebens durchdringen und ihren Nutzern eine große Bandbreite an Services bieten – von Messenger-Diensten bis hin zu Zahlungssystemen und darüber hinaus. WeChat beispielsweise hat als Messenger-App begonnen, umfasst mittlerweile jedoch eine Vielzahl von „Miniprogrammen“ und ist heute ein riesiges digitales Ökosystem (siehe Box 1 und Abbildung 1).

Meta (früher Facebook) und X (früher Twitter) haben sich dagegen ihren ursprünglichen, enger gefassten Charakter bewahrt. Meta betreibt verschiedene Apps und X hat sich als Netzwerk für Echtzeit-Informationen etabliert. Die Apps von Meta und die Miniprogramme von WeChat unterscheiden sich deutlich in ihrer Ausrichtung und Integration auf der jeweiligen Plattform: Meta-Apps sind in der Regel separate Programme, die über die Meta-Plattform aufgerufen werden können. Häufig werden die Nutzer jedoch zu externen Apps oder Websites weitergeleitet, auf denen sie die Programme herunterladen oder in einem separaten Browserfenster



Chinesische Plattformen setzen auf Super-Apps und schaffen riesige, integrierte Ökosysteme, die eine Vielzahl an Services bieten.



öffnen können. Dadurch bietet Meta seinen Nutzern zwar eine große Auswahl an Services, diese sind aber weniger integriert und stärker fragmentiert als bei WeChat. Hier zeigen sich die unterschiedlichen Philosophien der beiden Plattformen: Meta stellt seinen Nutzern verschiedene Apps für verschiedene Dienste zur Verfügung, etwa Messenger, Instagram und WhatsApp. WeChat führt diese Dienste dagegen auf einer einzigen Plattform zusammen und vereinfacht so das Online-Erlebnis.

E-Commerce-Plattformen ✕ Im E-Commerce-Bereich wird dieser konzeptionelle Unterschied besonders deutlich. Hier etabliert sich Alibaba gerade als Vermittlerplattform zwischen Händlern und Käufern und schafft ein weitverzweigtes Netz verwandter Services wie Logistik, digitale Medien, Gesundheits- und Finanzdienste sowie Online- und Vor-Ort-Lebensmittelgeschäfte. Amazon und eBay sind zwar ebenfalls mächtige Online-Händler, ihr Geschäftsmodell basiert jedoch eher auf dem Marktplatzkonzept – mit dem Ziel, ein erstklassiges Nutzererlebnis und einen schnellen, zuverlässigen Service zu bieten. Alibaba setzt dagegen auf sein eigenes Logistiknetzwerk Cainiao, um eine effiziente Bereitstellung zu garantieren und den Warenfluss auf der Plattform aufrechtzuerhalten. Auf AliHealth kann man Medizinbedarf erwerben und Arzttermine vereinbaren; Alipay und die Ant Group bieten ihren Kunden ein Bezahlsystem, Sparkonten, Kredite und Versicherungen und integrieren Finanzdienste damit nahtlos in die Customer Journey. Zur Alibaba-Familie gehören auch die Online- und Offline-Lebensmittelgeschäfte von Freshippo, die die Grenze zwischen lokalem und digitalem Einkaufen verschwimmen lassen. Amazon betreibt dagegen eher vertikale Integration und behält dadurch mehr Kontrolle über seine Wertschöpfungskette. Mit Amazon Prime verfügt das Unternehmen mittlerweile über ein eigenes äußerst erfolgreiches Logistiknetzwerk, und Amazon Prime Video stellt eine ernstzunehmende Konkurrenz für klassische Content-Anbieter dar. Auch im Gesundheitswesen (Amazon Pharmacy) und im Finanzbereich (Amazon Pay) ist Amazon aktiv. Das Unternehmen versteht diese Services allerdings mehr als Erweiterung der Marke Amazon und weniger als Ausbau der Vermittlerdienste. eBay wiederum verfolgt eine enger gefasste Strategie und positioniert sich

als Online-Auktions- und Shopping-Website. Die Plattform vermittelt C2C- und B2C-Verkäufe, bietet jedoch nicht die gleiche Bandbreite an Zusatzdienstleistungen wie Alibaba. Um ein nahtloses Einkaufserlebnis zu ermöglichen, setzt eBay eher auf Kooperation als auf Integration, zum Beispiel mit PayPal. Damit zeigen Alibaba, Amazon und eBay auf unterschiedliche Weise, wie Online-Händler ihr Angebot erweitern und diversifizieren können – sei es in Form eines Ökosystems verwandter Services, als vertikale Integration oder als klassischer Marktplatz mit strategischen Partnerschaften.

Gaming-Plattformen ✕ Auch im Gaming-Bereich gibt es unterschiedliche Plattformmodelle: Tencent Games bietet nicht nur Online-Spiele an, sondern entwickelt diese auch. Zudem hält die Plattform Anteile an anderen Gaming-Unternehmen. Hier zeigt sich erneut der in China bevorzugte integrative Ansatz. Steam versteht sich dagegen als globale Vertriebsplattform mit einem vielseitigen Angebot an Spielen, die von Designerinnen und Designern aus aller Welt entwickelt werden.

Reise- und Nächtigungsplattformen ✕ Chinesische Reise- und Nächtigungsportale wie Ctrip (heute Trip) und Feizhu sind umfassende Ökosysteme, die auf einer einzigen Plattform ein breites Spektrum an Kundenbedürfnissen abdecken: Auf ihnen kann man nicht nur Hotels und Flüge buchen, sondern auch Restaurantreservierungen tätigen, Tickets für lokale Attraktionen erwerben und weitere Reiseservices nutzen. Die Plattformen machen sich die große heimische Nachfrage zunutze und richten sich an Konsumenten, die ihre Einkäufe hauptsächlich über das Handy tätigen. Mit ihren All-in-one-Lösungen sind diese Super-Apps ein gutes Beispiel für den Fokus, den chinesische Anbieter auf Konsolidierung und Komfort legen. US-amerikanische Plattformen sind dagegen eher spezialisiert und stellen ihre Services über verschiedene Apps und Websites bereit. Auf Expedia und Booking.com kann man vor allem Reisen buchen; die Auswahl an Flügen, Unterkünften und Mietwagen ist riesig. Airbnb vermittelt private Unterkünfte und Aktivitäten vor Ort mit einem Fokus auf Authentizität und Individualität. US-Unternehmen wollen ihren Kunden in jeder Service-



BOX 1

Das digitale Ökosystem von WeChat

WeChat umfasst eine Vielzahl von Miniprogrammen, die wie Apps in der App funktionieren. Dank ihnen können die User ein breites Spektrum an Dienstleistungen nutzen: Ob ein Taxi bestellen, sich Essen liefern lassen oder Behörden-gänge erledigen – das alles geht in einer einzigen App. Die nahtlose Integration und das große Angebot sorgen für hohe Benutzerfreundlichkeit und fordern herkömmliche App-Stores heraus. Zudem haben WeChat-Nutzer Zugriff auf die integrierten Chat- und Bezahlungsfunktionen (WeChat Pay). Kein Wunder, dass die Plattform aus dem Alltag der Chinesen nicht mehr wegzudenken ist. Für Unternehmen wiederum ist WeChat ein wichtiger Marketing- und Vertriebskanal. Mit den plattformintegrierten Tools können sie selbst Miniprogramme entwickeln, die auf eine Fülle von Nutzerdaten zugreifen und Kundeneinblicke ermöglichen. Durch diesen integrativen und personalisierten Ansatz werden die Suche nach alternativen Angeboten und das Herunterladen anderer Apps überflüssig. Das Ergebnis: Die Nutzer bleiben auf der Plattform. Diese Strategie hat WeChat nicht nur zur erfolgreichsten Online-Plattform in China gemacht, sondern verändert auch, was die Konsumenten von Messenger- und Social-Media-Plattformen erwarten. Das setzt neue Maßstäbe für globale Tech-Giganten.

ABBILDUNG 1 > WeChat-Funktionen und Integration verschiedener Miniprogramme

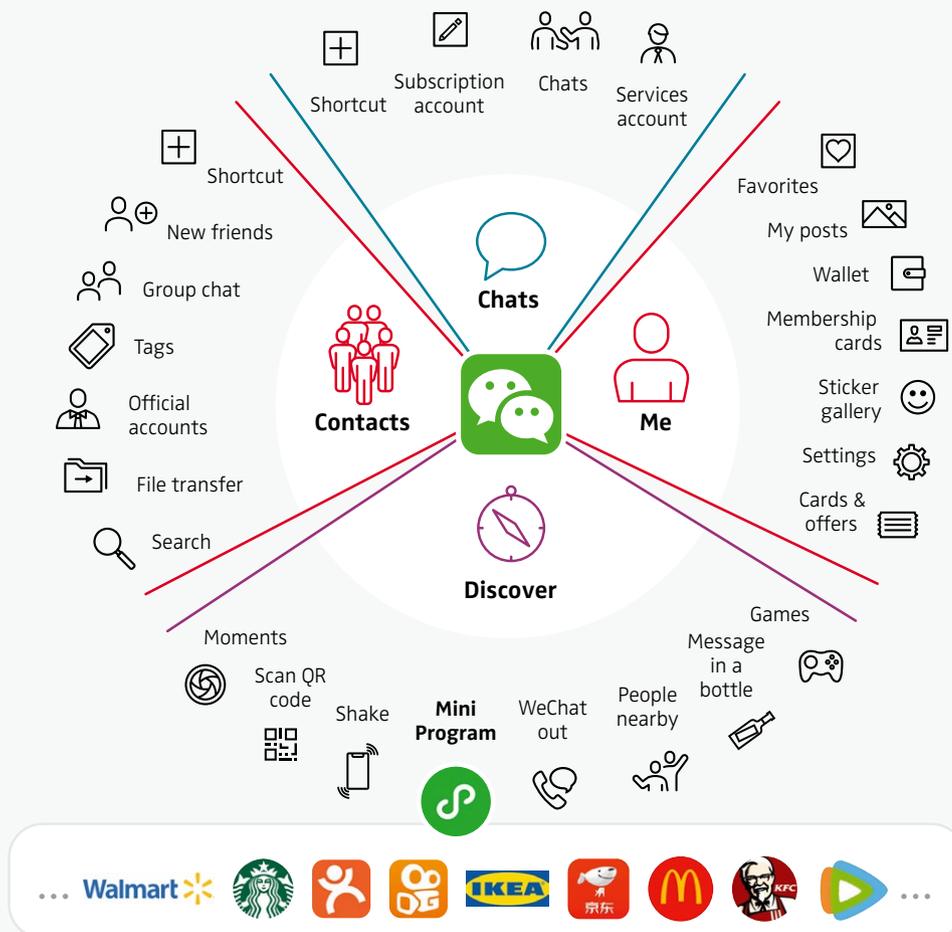


ABBILDUNG 2 > Vergleich der Strategien chinesischer und US-amerikanischer Plattformen nach Branche

Branche	Strategie chinesischer Plattformen	Strategie US-amerikanischer Plattformen
Social Media 	WeChat, Weibo Integrierte Ökosysteme, die Social-Media-Funktionen mit anderen Services wie Bezahlung und Online-Shopping verbinden; Super-Apps ermöglichen ein nahtloses Benutzererlebnis auf einer zentralen Plattform und steigern so das Engagement	Meta, X Klar abgegrenzte, spezialisierte Social-Media-Plattformen; für jedes Bedürfnis gibt es ein eigenes Angebot (z. B. Instagram für Fotos, X für Microblogging); Datensicherheit und Datenschutz spielen eine wichtige Rolle
E-Commerce 	Alibaba, JD All-in-one-Plattformen, die Online-Shopping mit Zusatzservices wie Social Commerce, Livestreaming und integrierten Bezahlungssystemen kombinieren	Amazon, eBay Separate Plattformen für spezifische E-Commerce-Funktionen mit einem Fokus auf Kundenservice, Kundenerlebnis und ein breites Produktangebot
Gaming 	Tencent Games Fokus auf Spiele-Entwicklung und Beteiligung an anderen Gaming-Unternehmen; integriertes Modell, in dem Online-Spiele Teil eines breiteren digitalen Lifestyle-Ökosystems sind	Steam Vertriebsplattform mit einer großen Auswahl an Spielen, die von Designern weltweit entwickelt werden; Fokus auf Spezialisierung und Nischenbildung
Reise und Übernachtung 	Ctrip, Feizhu All-in-one-Lösung für alle Reisebedarfe – von Übernachtungen bis hin zur Planung von Aktivitäten am Zielort; Kooperationen mit lokalen Partnern vereinfachen das Reisen und optimieren das Kundenerlebnis	Expedia, Booking, Airbnb Angebot einzigartiger Unterkünfte und vielseitiger Reiseoptionen, unterstützt durch detaillierte Nutzerbewertungen; Fokus auf internationale Reisen und ein individuelles, unvergessliches Reiseerlebnis



US-amerikanische Anbieter setzen auf eine breite Palette spezialisierter Dienste, mit dem Ziel, auf jeder einzelnen Plattform ein optimales Kundenerlebnis zu schaffen und den Umsatz zu maximieren.





Politische Entscheidungsträger sollten verstehen, wie die Plattformen mit regulatorischen Vorgaben umgehen, um wohlüberlegte Entscheidungen hinsichtlich Konsumentenschutz, Wettbewerbsregeln und Innovationsförderung zu treffen.



kategorie eine gewisse Tiefe und ein breites Angebot bieten. Diese Strategie spiegelt die generellen Präferenzen des US-Marktes für spezialisierte Angebote und Wahlmöglichkeiten wider: Konsumenten können genau die Plattformen wählen, die ihren Reiseansprüchen am besten entsprechen.

Wer die Unterschiede kennt, kann gezielter agieren

× Chinesische und US-amerikanische Plattformen verfolgen unterschiedliche Strategien (siehe Abbildung 2). Erstere setzen auf Super-Apps und schaffen riesige, integrierte Ökosysteme, die eine Vielzahl an Services bieten. Mit diesen All-in-one-Lösungen kommen sie dem Wunsch ihrer Kunden nach einfacher Handhabung und großer Auswahl nach. Sie sind in erster Linie für die mobile Nutzung ausgelegt, da chinesische Konsumenten hauptsächlich über ihr Handy online gehen. US-amerikanische Anbieter setzen dagegen auf eine breite Palette spezialisierter Dienste, mit dem Ziel, auf jeder einzelnen Plattform ein optimales Kundenerlebnis zu schaffen und den Umsatz zu maximieren. Zudem stehen die Qualität der einzelnen Services und der Datenschutz im Vordergrund, und auch bei der Globalisierung der Dienste setzt man auf Spezialisierung und Abgrenzung.

> **Unternehmen, die sich dieser Unterschiede bewusst sind, können wirksame Strategien ergreifen und entwickeln.** × Ein tiefes Verständnis ist Voraussetzung, um in einer sich ständig verändernden digitalen Welt erfolgreich zu sein, bedarfsgerechte Services anzubieten und die eigene Zielgruppe zu erreichen. Zudem bedingen spezifische Strategien der Plattformen, wie Konsumenten auf Produkte und Dienstleistungen aufmerksam werden und diese bewerten und erwerben.

> **Auch Regierungen und Aufsichtsbehörden sollten die Unterschiede kennen.** × Für Gesetzgeber sind vor allem zwei Punkte wichtig: Erstens operieren Plattformen grenzüberschreitend, wodurch nicht immer klar ist, welche Gerichte und Aufsichtsbehörden für sie zuständig sind. Durch die Analyse ihrer Strategien können politische Entscheidungsträger besser verstehen, wie die Platt-

formen mit den regulatorischen Vorgaben umgehen, und wohlüberlegte Entscheidungen hinsichtlich Konsumentenschutz, Wettbewerbsregeln und Innovationsförderung treffen. Zweitens ist das Wachstum der Plattformen pfadabhängig: Wenn die Strategie einmal steht, wird die Entwicklung der Plattform auch durch soziale, kulturelle und wirtschaftliche Faktoren beeinflusst. Die komplexe Entwicklung sollte beobachtet werden, da nicht einmal die Betreiber selbst sie ohne Weiteres vorhersagen und die politisch Verantwortlichen sie nicht so einfach regulieren können.

Chinesische und US-amerikanische Plattformen zielen beide auf die Maximierung der Nutzerbindung und der Monetarisierung ab, verfolgen dabei aber sehr unterschiedliche Strategien, die durch das jeweilige soziokulturelle und regulatorische Umfeld geprägt sind. Nur wenn Unternehmen und Politik mit den unterschiedlichen Konzepten der Plattformen vertraut sind, können sie selbst Strategien entwickeln bzw. Leitplanken errichten, die einer zunehmend digitalen Welt Rechnung tragen. ×



LITERATURHINWEISE

Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331–1350.

Claussen, J., Kretschmer, T., & Mayrhofer, P. (2013). The effects of rewarding user engagement—The case of Facebook apps. *Information Systems Research*, 24(1), 186–200.

Hagiu, A., Farronato, C., Fradkin, A., & Lomax, D. (2024). Understanding the tradeoffs of the Amazon antitrust case. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/01/understanding-the-tradeoffs-of-the-amazon-antitrust-case>

Li, J., Pisano, G., Xu, Y., & Zhu, F. (2023). Marketplace scalability and strategic use of platform investment. *Management Science*, 69(7), 3958–3975.

Big-Tech-Plattformen im „Big Brother“-Modus: Wie kann man Überwachung und Einflussnahme begrenzen?

AUTORIN

Annabelle Gawer

Professor in Digital Economy & Director, Centre of Digital Economy (CoDE), Surrey Business School, University of Surrey

KEYWORDS

Big-Tech-Plattformen, Macht der digitalen Plattformen, Digitale Ökosysteme, Datafizierung, Regulierung, Selbstregulierung

Big-Tech-Plattformen sind einflussreicher als Staaten

× Digitale Plattformunternehmen sind zu Aushängeschildern der digitalen Wirtschaft geworden und gehören zu den wertvollsten Firmen der Welt. Big-Tech-Plattformen und ihre Ökosysteme haben ein beispielloses Maß an wirtschaftlicher Macht erreicht. Im März 2024 lag die gemeinsame Marktkapitalisierung der vier Unternehmen Alphabet-Google, Amazon, Apple und Facebook bei nahezu sieben Billionen US-Dollar, was in etwa der Marktkapitalisierung der gesamten Euronext-Börse und einem Viertel des amerikanischen Aktienindex Standard & Poor's 100 entspricht. Die Big-Tech-Plattformen Apple, Amazon, Google, Microsoft und Facebook sind inzwischen so groß, dass sie vermögender und einflussreicher sind als viele Nationen. Google und Facebook beherrschen knapp 60 Prozent der digitalen Werbung. Google dominiert in den meisten Märkten (außer China) den Suchmaschinenmarkt mit einem Anteil von etwa 90 Prozent, und sein kostenloses Betriebssystem Android ist auf rund 70 Prozent aller Smartphones installiert. Amazon erreichte 2022 in den USA einen E-Commerce-Anteil von knapp 40 Prozent und ist weiterhin Marktführer im E-Book-Bereich. Und Facebook ist mit einem Anteil von 60 Prozent an Social-Media-Aktivitäten nach wie vor das meistgenutzte soziale Netzwerk.

»
Da die staatliche Regulierung nicht alle kritischen Aspekte abdecken oder vorhersehen kann, ist Selbstregulierung notwendig, um Fehlentwicklungen zu verhindern.
«



Besorgniserregende Macht der Plattformen ✕ Die enorme Macht dieser großen Player ist durchaus bedenklich. In den letzten Jahren sind Big-Tech-Plattformen zunehmend in die Kritik geraten, und die Vorwürfe gehen weit über wettbewerbswidriges Verhalten hinaus: Sie betreffen den Kern unserer gesellschaftlichen Werte, grundlegende Menschenrechte und die Demokratie. Ein Kritikpunkt ist, dass die Online-Plattformen die Verhaltensgewohnheiten von Milliarden von Usern erfassen und massiv für ihre Zwecke nutzen. Mit diesen Daten optimieren sie ihre digitalen Dienste, entwickeln neue Services und erschließen neue Märkte. Im Zusammenhang mit der ständigen exzessiven Generierung, Erfassung und Nutzung von Daten gelten folgende Strategien bzw. Umstände als besonders problematisch:

> **„Kostenlose“ Dienste im Austausch für Daten** ✕ Einflussreiche Kritiker wie der Internetpionier Jaron Lanier oder die ehemalige Harvard-Professorin Shoshana Zuboff haben für die Logik der „Datafizierung“ menschlicher Aktivitäten den Begriff „Überwachungskapitalismus“ geprägt, der den Menschen und der Gesellschaft ihrer Ansicht nach grundlegend schadet. Die Menschen interagieren ständig und oft unbewusst mit Organisationen und digitalen Plattformen, die ihnen scheinbar „kostenlose“ Dienste anbieten. Ein Beispiel dafür ist die zunehmende Erfassung und Analyse von Gesundheitsdaten auf digitalen Plattformen, die es Nutzern ermöglichen, ihren Gesundheitszustand zu überwachen. Dies birgt jedoch eine große Gefahr: Unterschiedliche Akteure außerhalb anerkannter medizinischer und klinischer Einrichtungen erhalten Zugriff auf die Gesundheitsdaten einer großen Anzahl von Personen – und können so einen gewissen Einfluss auf deren Gesundheit ausüben. Die Nutzer tragen unbewusst zur Gewinnmaximierung der Unternehmen bei, denn anhand der erfassten Daten sind die Plattformen in der Lage, das Nutzerverhalten zu ihren Gunsten zu manipulieren. Diese wirtschaftlichen Mechanismen können eine ernsthafte Bedrohung für die zentralen Werte liberaler Gesellschaften wie die Entscheidungsfreiheit und das Recht auf Privatsphäre darstellen.

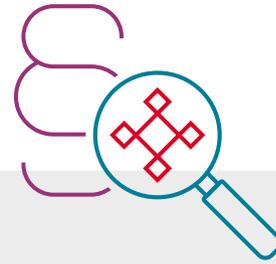
> **Monetarisierung nutzergenerierter Daten mittels Werbung** ✕ Digitale Plattformen mit werbebasierten Geschäftsmodellen erfassen und vermarkten nutzergenerierte Daten äußerst gewinnbringend. Dabei sind sich die Endnutzer ihrer Rolle häufig nicht bewusst und erhalten keinerlei Gegenleistung. Sie werden „instrumentalisiert“: Ihr Verhalten dient als Input für eine Geschäftslogik, die auf den Strategien datenhungriger Unternehmen basiert. Nutzer von sozialen Medien erhalten ununterbrochen individuelle, kontinuierlich angepasste Meldungen. Jaron Lanier warnt, dass es sich dabei nicht mehr nur um Werbung handle, sondern eine andauernde Verhaltensänderung zu beobachten sei. Er argumentiert, dass „das, was normal geworden ist – allgegenwärtige Überwachung und ständige, subtile Manipulation –, unmoralisch, grausam, gefährlich und unmenschlich ist“. Zudem kritisiert er Suchtmechanismen auf Social-Media-Plattformen, die den freien Willen bedrohen.

> **Datenlecks und Datenübertragung** ✕ Digitale Plattformen verletzen die Privatsphäre von Konsumenten in erheblichem Maße. So hat etwa die Strategie von Facebook, Apps von Drittanbietern mit seinem Netzwerk zu verknüpfen, zu massiven Datenlecks geführt, bei denen sensible Informationen von mehreren hundert Millionen Nutzern offengelegt wurden, wie beispielsweise im Cambridge-Analytica-Skandal. Facebook hat schließlich doch die Infrastrukturen von Facebook Messenger, WhatsApp und Instagram zusammengeführt, nachdem das Unternehmen dies Jahre zuvor ausgeschlossen hatte. Aus Sicht des Datenschutzes ergeben sich dadurch Fragen zum Transfer von Daten zwischen den Diensten. In der Vergangenheit war für die Registrierung bei WhatsApp lediglich eine Telefonnummer erforderlich. Facebook und Facebook Messenger verlangten von ihren Nutzern dagegen die Offenlegung ihrer wahren Identität. Die Zuordnung von Facebook- und Instagram-Usern zu ihren WhatsApp-Konten könnte daher denjenigen schaden, die eine getrennte Nutzung der Apps vorziehen.



In den letzten Jahren sind Big-Tech-Plattformen zunehmend in die Kritik geraten, und die Vorwürfe gehen weit über wettbewerbswidriges Verhalten hinaus.





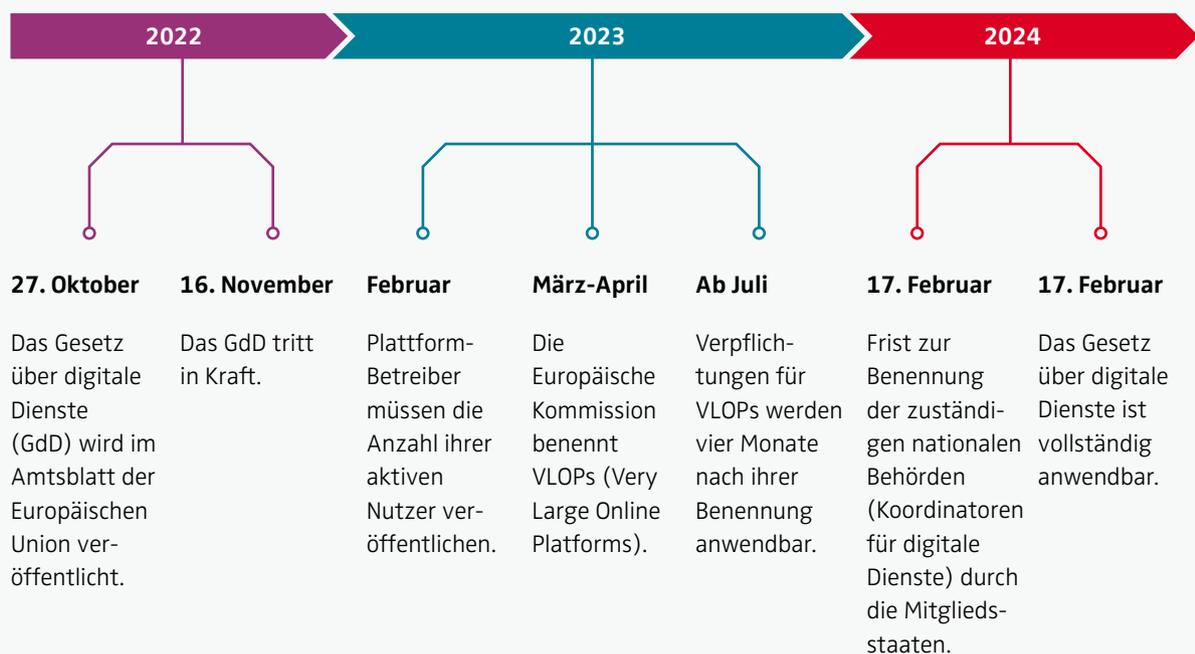
BOX 1

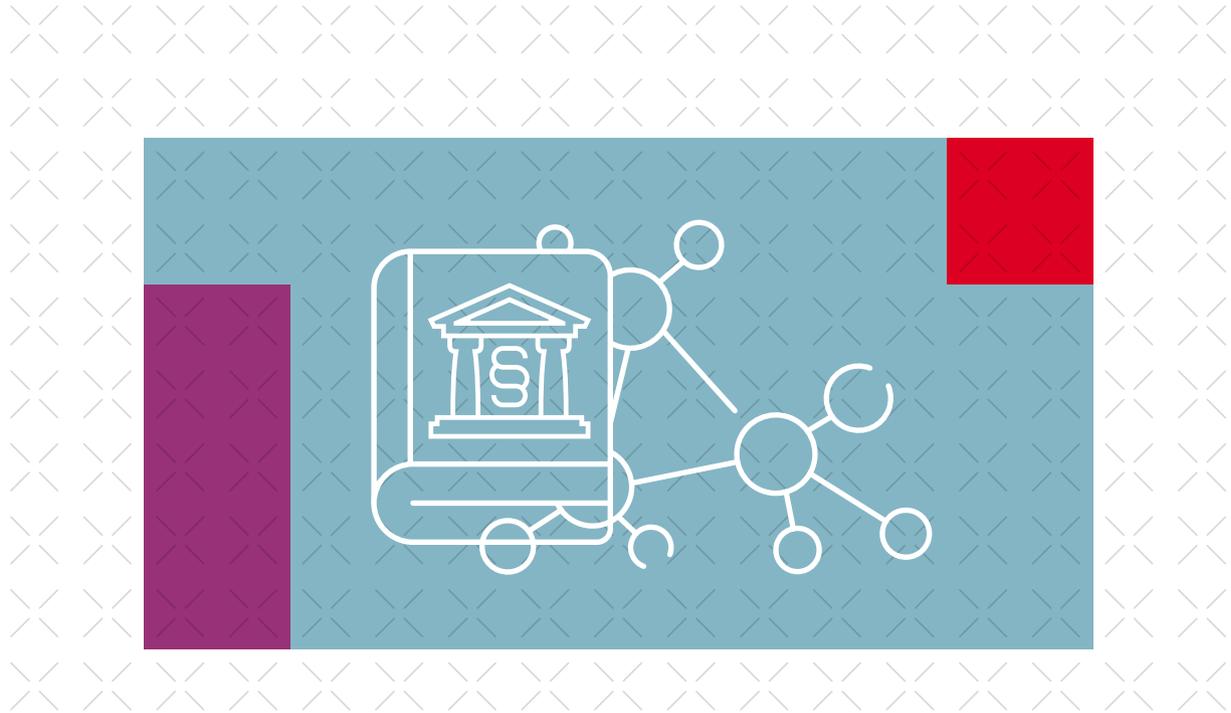
Plattformregulierung in der EU

Das Gesetz über digitale Märkte (GDM) regelt das Verhalten sogenannter „Gatekeeper“ – großer Online-Plattformen, die eine starke Vermittlerposition zwischen gewerblichen Nutzern und deren Kunden einnehmen und dauerhaft über eine bedeutende Marktposition verfügen. Das GDM befasst sich mit Praktiken, die über die bestehenden Wettbewerbsregeln hinausgehen, regelt mögliche Verhaltensstrategien von Gatekeepern vorab und erlegt ihnen unterschiedliche Verbote und Pflichten auf. So dürfen sie beispielsweise eigene Dienste nicht bevorzugen und müssen gewerblichen Nutzern Zugriff auf die Daten gewähren, die diese bei der Nutzung der Plattform generieren.

Das Gesetz über digitale Dienste (GdD) ist weiter gefasst und gilt für alle digitalen Services, die Waren, Dienste oder Inhalte für Konsumenten zur Verfügung stellen. Dabei führt es neue Verpflichtungen in Bezug auf illegale Inhalte, Transparenz und die Rückverfolgbarkeit gewerblicher Nutzer ein. Ferner enthält es neue Regeln für den Umgang mit illegalen oder potenziell schädlichen Online-Inhalten, die Haftung von Online-Anbietern für Inhalte Dritter, die Prüfpflichten für Drittanbieter sowie den Schutz der Grundrechte von Nutzern im Internet. Damit gilt das GdD nicht nur für alle Anbieter digitaler Dienste (soziale Medien, Online-Marktplätze und -Plattformen usw.) in der EU, sondern auch für deren gewerbliche Nutzer und Kunden.

ABBILDUNG 1 > Die Einführung des EU-Gesetzes über digitale Dienste (GdD) zur Plattformregulierung





- > **Druck zur Preisgabe persönlicher Informationen** ✘
Digitale Plattformen verwenden sogenannte Dark Patterns – manipulative Benutzeroberflächen, die Nutzer zu Aktionen verleiten, die nicht ihren Vorlieben oder Erwartungen entsprechen. Gerade in den Bereichen Datenschutz und -sicherheit sind Dark Patterns keine Ausnahme. Google Maps fragt seine User zum Beispiel immer wieder, ob ein Ort, zu dem sie regelmäßig fahren, als „Zuhause“ oder „Arbeit“ markiert werden soll. Erst wenn die Nutzer zustimmen, werden die Pop-ups eingestellt. Klicken sie jedoch auf „Nicht jetzt“, werden sie nach ein paar Tagen erneut gefragt. Dies kann dazu führen, dass die Anwender schließlich ihre persönlichen Informationen preisgeben – nicht, weil sie das möchten, sondern einfach, um die lästigen Aufforderungen zu vermeiden. So gestalten Plattformen manchmal Standards oder Benutzeroberflächen, die den Nutzern keine oder wenig Wahl lassen oder ihnen unzureichende oder absichtlich verzerrte Informationen zur Verfügung stellen.

- > **Algorithmen mit (un)zutreffenden Rückschlüssen auf die Nutzer** ✘ Die Bedrohung der Privatsphäre erstreckt sich nicht nur auf unmittelbar erhobene Daten, sondern auch auf ein breites Spektrum an abgeleiteten Informationen. Plattformen setzen Big Data, Algorithmen, prädiktive Analysen, Modelle und Machine Learning ein, um aus den gesammelten Rohdaten immer mehr Rückschlüsse auf die Personen zu ziehen. In einem bekannten Fall wollte ein verärgerter Vater beispielsweise wissen, warum das

Handelsunternehmen Target seiner Teenager-Tochter Coupons für Schwangerschaftsartikel schickte. Wie sich herausstellte, hatten die Systeme von Target aus den Online-Aktivitäten der Tochter (korrekt) abgeleitet, dass sie schwanger war – eine Tatsache, die dem Vater noch nicht bekannt war. In den vergangenen Jahren haben sich zahlreiche solcher Geschichten ereignet – und sie zeigen, wie wichtig es ist, den Datenschutz in Bezug auf abgeleitete Informationen zu wahren. Schlussfolgerungen dieser Art werden wiederum genutzt, um Personen zu manipulieren, zu bewerten, zu beeinflussen und ihr Verhalten vorherzusagen – häufig ohne deren Zustimmung und fast immer ohne jegliche Kontrolle oder Rechenschaftspflicht. Dabei sind die Rückschlüsse solcher Systeme häufig fehlerhaft und ungenau.

Maßnahmen gegen die Übermacht von Big-Tech-Plattformen ✘ Mit zunehmender Marktdominanz verlieren digitale Plattformen leicht aus den Augen, womit sie ihre Vormachtstellung erst erlangt haben: ihrer Innovationskraft und Rolle als zentrale Schnittstelle für den Austausch zwischen unterschiedlichen Nutzergruppen. Denn mit dem Erfolg wächst auch die Versuchung, die eigene Machtposition auszunutzen. Dies bedroht jedoch langfristig die Nachhaltigkeit ihres Plattformökosystems, erzeugt Widerstand und Kritik und erfordert regulatorische Maßnahmen – von außen in Form von Gesetzen und/oder von innen durch ausgewogenere Plattform-Governance-Regeln.



Die Entscheidungsfreiheit der Nutzer in der digitalen Welt benötigt besonderen Schutz und sollte deshalb in jeder Form der Plattformregulierung berücksichtigt werden.



> **Öffentliche Regulierung** ✕ In Europa, Australien und den USA haben mehrere einflussreiche Berichte über die genannten Probleme und Methoden des Machtmissbrauchs das Interesse der Regulierungsbehörden geweckt und das regulatorische Umfeld wurde verändert. Bereits vorliegende Gesetzesvorschläge sollen beispielsweise verhindern, dass plattformspezifische Benutzeroberflächen und Dienste die Nutzer durch massive Vorselektion von Inhalten manipulieren, in die Irre führen oder suchtähnliches Verhalten auslösen. Die meisten geltenden Richtlinien und Verordnungen wurden nicht speziell für Online-Plattformen konzipiert. Die EU hat jedoch eine Plattform-to-Business-Verordnung (P2B-VO) eingeführt, um ein besseres Geschäftsumfeld für gewerbliche Nutzer von Online-Vermittlungsdiensten zu schaffen und Fairness und Transparenz in Geschäftsbeziehungen dieser Art zu fördern. Das Gesetz über digitale Märkte (GDM) und das Gesetz über digitale Dienste (GdD) sind in der gesamten EU bereits vollständig anwendbar. Box 1 gibt einen kurzen Überblick über diese zentralen Elemente der Plattformregulierung. Abbildung 1 veranschaulicht die Einführung des GdD.

> **Selbstregulierung und Plattformgovernance** ✕ Da die öffentliche Regulierung lediglich schrittweise und lokal erfolgt und niemals sämtliche kritische Aspekte abdecken oder neue Entwicklungen vorhersehen kann, ist auch Selbstregulierung notwendig, um Missbrauch zu verhindern. Digitale Plattformen müssen also auch als private Regulierungsbehörde für ihre eigenen Ökosysteme agieren. Sie definieren die Regeln für die Interaktion zwischen den unterschiedlichen Nutzern – sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen – und entscheiden über die Art der Durchsetzung. Gute Plattformgovernance ist eine Gratwanderung, denn es gilt, Werte für Plattformakteure mit unterschiedlichen Interessen zu schaffen. Mit der Einführung strenger Regeln ist es allerdings noch nicht getan: Governance besteht auch darin, den Mitgliedern eines Ökosystems glaubwürdige Zusagen zu machen, um

sie bei der Stange zu halten. Wie Plattformen ihr Ökosystem aus Akteuren steuern, hängt maßgeblich davon ab, wie sie ihre digitalen Schnittstellen gestalten. Um noch schärferen gesellschaftlichen Gegenwind zu verhindern, müssen Big-Tech-Plattformen ihre Methoden der Datenerfassung und -nutzung überdenken und Wahlmöglichkeiten weniger manipulativ gestalten.

Digitale Plattformen haben einen enormen Einfluss auf die gesamte Gesellschaft. Es muss verhindert werden, dass die Nutzer lediglich als Datenquelle betrachtet und vorsätzlich manipuliert werden, um ihre Entscheidungen zu Gunsten der Plattformanbieter zu beeinflussen. Die Entscheidungsfreiheit der Nutzer in der digitalen Welt benötigt besonderen Schutz und sollte deshalb in jeder Form der Plattformregulierung berücksichtigt werden. ✕



LITERATURHINWEISE

Gawer, A. (2021). Digital platforms and ecosystems: Remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*, 24(1), 110–124. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>

Lanier, J. (2018). Ten arguments for deleting your social media accounts right now. Henry Holt and Co.

Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. Profile Books.

Souverän durch den Regulierungsdschungel: Strategien für erfolgreiches Marketing in einem komplexen Umfeld

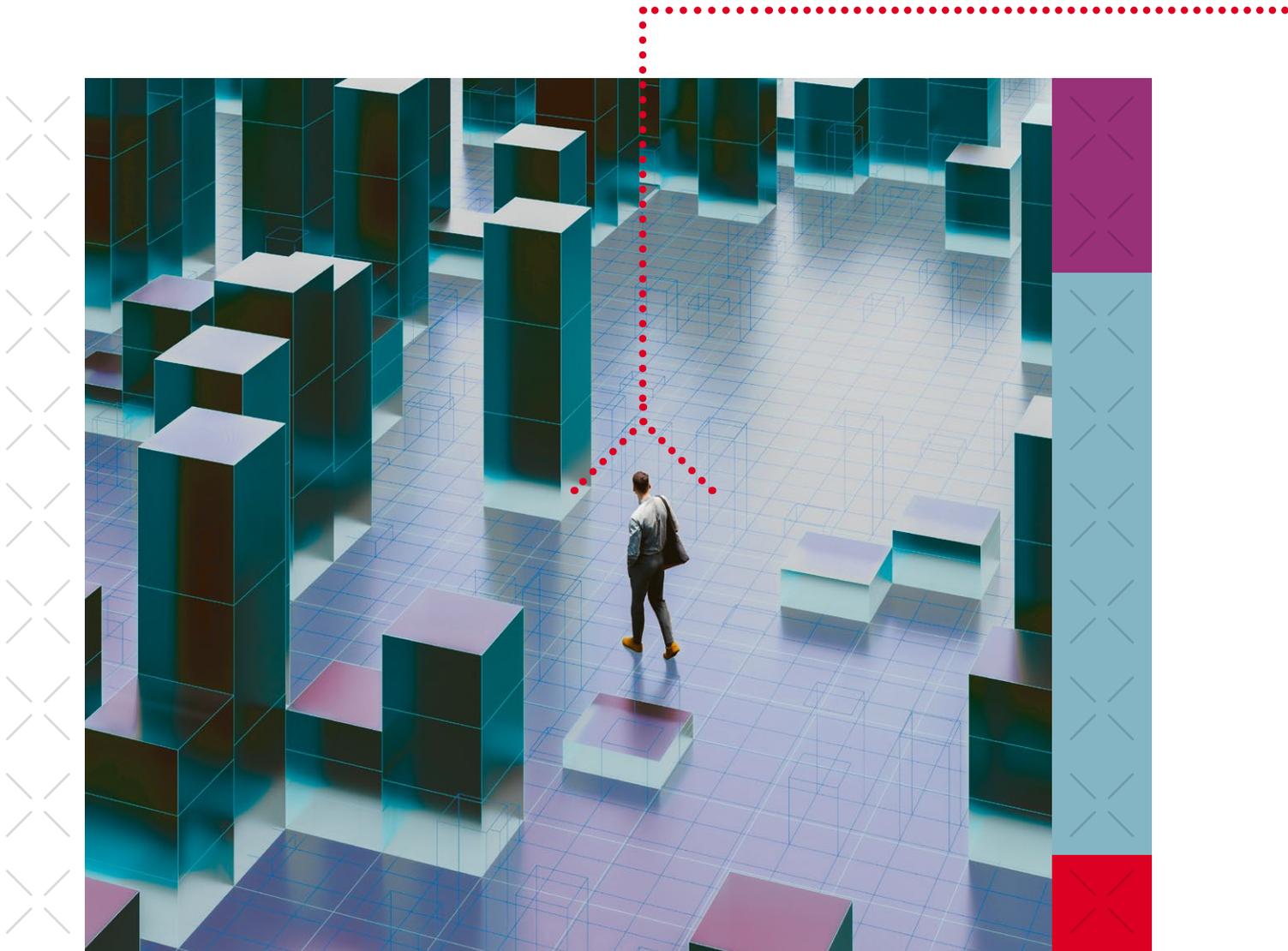
AUTOR

Daniel Sokol

Carolyn Craig Franklin Chair in Law and Business an der USC Gould School of Law und Professor of Business an der Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles

KEYWORDS

Digitale Regulierung, Verträge, Datenschutz, KI, Kartellrecht





»

*Unternehmen müssen die
verschiedenen rechtlichen
und regulatorischen
Herausforderungen auf allen
Ebenen berücksichtigen.*

«

Vorschriften über Vorschriften ✕ Regeln und Gesetze sind in der heutigen Zeit allgegenwärtig. Sie betreffen zahlreiche Themen wie den Datenschutz und den Missbrauch persönlicher Daten sowie Bereiche wie das Kartell- und Wettbewerbsrecht, KI und FinTechs. In puncto Datenschutz sind beispielsweise die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU oder der California Consumer Privacy Act (CCPA) zu nennen. Wettbewerbsvorschriften sind im Gesetz über digitale Märkte (GDM) der EU verankert. Die zahlreichen neuen und geänderten Vorschriften haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Geschäftsabläufe in Unternehmen sowie auf Marketingabteilungen und übliche Praktiken wie Tying- oder Bündelungsverträge bzw. Exklusivvertriebsvereinbarungen. Zudem beeinflussen sie grundlegende Vereinbarungsmechanismen, die Kontaktaufnahmemöglichkeiten mit Kunden betreffen und Plattformökosystemen zugrunde liegen. Abbildung 1 zeigt die Komplexität dieses Feldes in Form einer Word Cloud, die nach dem Zufallsprinzip angeordnet ist.

Verschiedene Regulierungsebenen ✕ Regulierungen gibt es in unterschiedlichen Formen. Bei natürlichen Monopolen wie in der Telekommunikation und der Elektrizitätsversorgung greift die klassische staatliche Gesetzgebung. Weitere Formen der Regulierung zwischen öffentlichen und privaten Akteuren sind zum Beispiel Verhaltenskodizes, die in Marketing und Werbung üblich sind. Und schließlich gibt es auch rein privatrechtliche Regelungen durch Verträge – zum Beispiel in Plattformökosystemen zwischen der Plattform und ihren Nutzern – oder über die Zertifizierung digitaler Lieferketten durch Dritte. Digitale Lieferketten spielen eine immer größere Rolle für die Datenbeschaffung, die Kundenansprache sowie gezielte Werbemaßnahmen. Was früher primär über private Verträge geregelt wurde, ist immer öfter von staatlicher oder gemischter Regulierung betroffen. Manche Regierungen sehen massiven Regelungsbedarf, da sie digitale Plattformen gar als eine neue Art natürliches Monopol betrachten.

Regulierung ist Patchwork: Überschneidungen, Lücken und Spannungsfelder ✕ Manche Vorschriften wurden speziell als Lösung für tatsächliche oder vermeintliche Probleme verfasst, die in der digitalisierten Wirtschaft entstehen. Beispiele hierfür sind die bereits erwähnte DSGVO, das kalifornische CCPA, das DMA oder die IT-Sicherheitsrichtlinien der US-Börsenaufsicht SEC (Securities and Exchange Commission). Darüber hinaus gibt es allgemeinere rechtliche Vorschriften wie das Vertrags-, Schadenersatz- und Kartellrecht, die auch im digitalen Kontext Anwendung finden. Hinzu kommen informelle Normen, die für die Reputation eines Unternehmens wichtig sind und sich in Organisationsstrukturen in der digitalen Wirtschaft niederschlagen.

ABBILDUNG 1 > Das komplexe Feld der (digitalen) Regulierung



Insgesamt beschreibt man die neuen digitalen Vorschriften am besten als komplexes globales Patchwork. In manchen Fällen greifen spezielle digitale Gesetze, in anderen nur allgemeine. Zuweilen gibt es Lücken, aber auch Überschneidungen, die nicht selten zu Spannungen zwischen verschiedenen Rechtssystemen und -räumen, Funktionen oder Branchen führen. Dies ist allerdings nicht die einzige regulatorische Herausforderung, der Marketingexperten heute gegenüberstehen.

Angst vor Technologie führt zu stärkerer Regulierung

✗ In den vergangenen Jahren hat die digitale Regulierung weiter zugenommen. Erklärt wird dies unter anderem mit zunehmender Technologie-Angst, die durch KI weiter verschärft wird. Ein Problem im Marketingbereich sind beispielsweise Deepfakes, die menschliche Stimmen täuschend echt nachahmen und Betrug vor allem im Finanzbereich Tür und Tor öffnen. Solche Themen beschädigen das Vertrauen in digitale Märkte. Hinzu kommen der in vielen Ländern beobachtbare Schwund der politischen Mitte sowie der Zulauf zu rechts- und linkspopulistischen Bewegungen, die aus unter-

schiedlichen Gründen darauf drängen, die Nutzung digitaler Technologien einzuschränken.

Orientierung im Regulierungsdschungel ✗ Einige digitale Vorschriften gehen auf bestehende Gesetze aus dem nicht digitalen Kontext zurück. Regelungen im Bereich des Konsumenten- und Datenschutzes sowie das Kartellrecht wurden beispielsweise bereits lange vor Beginn des digitalen Zeitalters festgelegt. Marketingexperten kennen sich mit diesen Gesetzen und Vorschriften aus und haben Strategien entwickelt, um deren Einhaltung zu gewährleisten und dennoch Möglichkeiten der Markterweiterung auszuschöpfen. Oft übertragen sie die klassischen Marketingregeln einfach auf den digitalen Kontext. Das Marketing muss sich jedoch mit neuen Situationen und Erfordernissen beschäftigen und die zusätzlichen Möglichkeiten digitaler Marketingpraktiken aufgreifen. Die folgenden Empfehlungen können Marketingexperten dabei unterstützen, sich im neuen regulatorischen Umfeld der digitalen Plattformen und Unternehmen zu behaupten.



Die zahlreichen neuen und geänderten Vorschriften haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Geschäftsabläufe in Unternehmen.



- > **Beachten Sie die Auswirkungen der digitalen Wirtschaft auf die Gesellschaft und agieren Sie vertrauensbildend** ✕ Unternehmen haben in der Vergangenheit den Fehler gemacht, die sozialen Kosten des technologischen Fortschritts zu ignorieren und Risiken herunterzuspielen. Künftig geht es also darum, die Auswirkungen von Marketingpraktiken auf die Gesellschaft zu berücksichtigen und mehr Vertrauen in digitale Marketingmethoden aufzubauen. Vertrauen entsteht, wenn Unternehmen transparenter werden und mehr Verantwortung für ihre Geschäftspraktiken übernehmen, möglichst ohne die eigene Innovationskraft zu hemmen. Bislang ist es Unternehmen noch nicht gelungen, ihre häufig auf Daten und KI basierenden Technologien ausreichend zu erklären und deren Auswirkungen auf Wirtschaft, Recht und Gesellschaft klar darzulegen.

Darüber hinaus erfordert eine effektive digitale Strategie, dass sich Unternehmen bereits bei der Entwicklung und den Managementprinzipien ihrer digitalen Plattformen und Anwendungen für eine mögliche Überprüfung durch Aufsichtsbehörden rüsten. Die Rolle von Plattformteilnehmern, Nutzern und der Öffentlichkeit sollte also klar definiert werden.
- > **Berücksichtigen Sie regulatorische Erfordernisse proaktiv** ✕ Unternehmen sollten sich intensiv mit den unterschiedlichen rechtlichen Anforderungen auseinandersetzen. Dazu gehört auch, das Haftungsrisiko für bestimmte Marketingpraktiken zu bestimmen und Gesetzeslücken zu ermitteln. Möglicherweise lassen sich diese Lücken so nutzen, dass sowohl für die Unternehmen als auch für ihre Kunden ein Mehrwert entsteht. Auf diese Weise kann das Management proaktiv auf Gesetze und Vorschriften reagieren. Um die digitale Strategie und das Risikomanagement zu verbessern, müssen Unternehmen und Marketer auch die Art und die Herkunft der von ihnen genutzten Daten verstehen und sich Fragen stellen wie: Welche Daten werden erfasst? Wem gehören die Daten und wer kontrolliert sie? Welche Daten dürfen vermischt und welche nur für ihren ursprünglichen Zweck genutzt werden?
- > **Nutzen Sie Chancen der Selbstregulierung** ✕ Selbstregulierung kann Teil einer größeren digitalen Regulierungsstrategie sein und es Unternehmen ermöglichen, die

häufig strengeren staatlichen Vorschriften zu vermeiden. Dabei sollten neben aktuellen Anforderungen auch Unklarheiten und Möglichkeiten der Aufsichtsarbitrage ermittelt werden, um Märkte zu erweitern oder zu erschließen. Eine solche Strategie kann Risiken zwar nicht ausschließen, aber sie ermöglicht ein effektiveres Risikomanagement. Einige der kreativsten Plattformunternehmen haben es geschafft, in diesem Sinn neue Wege zu beschreiten und den gesetzlichen Vorschriften stets einen Schritt voraus zu sein. Hier ist insbesondere die Strategie von Microsoft zu erwähnen: Im Gegensatz zu anderen Big-Tech-Firmen hat es das Unternehmen geschafft, größere digitale Regulierungsmaßnahmen abzuwenden, indem es proaktiv auf Behörden zugeht und sein Geschäftsmodell erläuterte.

Der strategische Umgang mit regulatorischen Vorschriften kann als Teil einer umfassenden Differenzierungsstrategie gesehen werden, deren Ziel es ist, bisher ungenutzte Marktchancen aufzugreifen. Ansätze, an die noch niemand gedacht hat und mit denen Unternehmen weitgehend konkurrenzlos sind – sogenannte Blue-Ocean-Strategien – erleichtern die Disruption bestehender und die Erschließung neuer Märkte. Gesetzliche Vorschriften hinken solchen Strategien oft hinterher, was zusätzlichen Handlungsspielraum sowie die Chance bietet, bestehende Regeln und Vorschriften zu umgehen und dabei Mehrwert für Unternehmen und Kunden zu schaffen. ✕

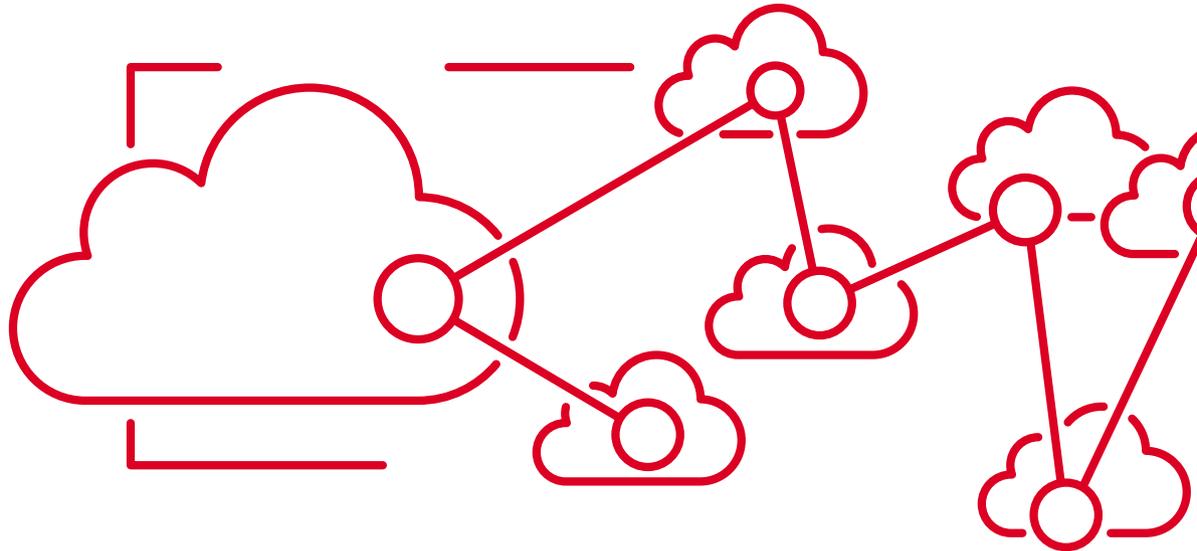


LITERATURHINWEISE

Cennamo, C., & Sokol, D. D. (2021). Can the EU regulate platforms without stifling innovation? Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/03/can-the-eu-regulate-platforms-without-stifling-innovation>

Rong, K., Sokol, D. D., Zhou, D., & Zhu, F. (2024). Antitrust platform regulation and entrepreneurship: Evidence from China. Harvard Business School Working Paper, No. 24-039. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=65262>

Sokol, D. D., & Zhou, B. (2024). Antitrust regulation. Journal of Law and Innovation, 7. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4773345



Web3 und die Zukunft der digitalen Platform Economy: Die Kunst, das richtige Maß an Dezentralisierung zu finden

AUTORIN UND AUTOR

Hanna Halaburda

Associate Professor of Technology, Operations, and Statistics, New York University

Daniel Obermeier

Postdoctoral Researcher am Department of Technology, Operations, and Statistics, New York University

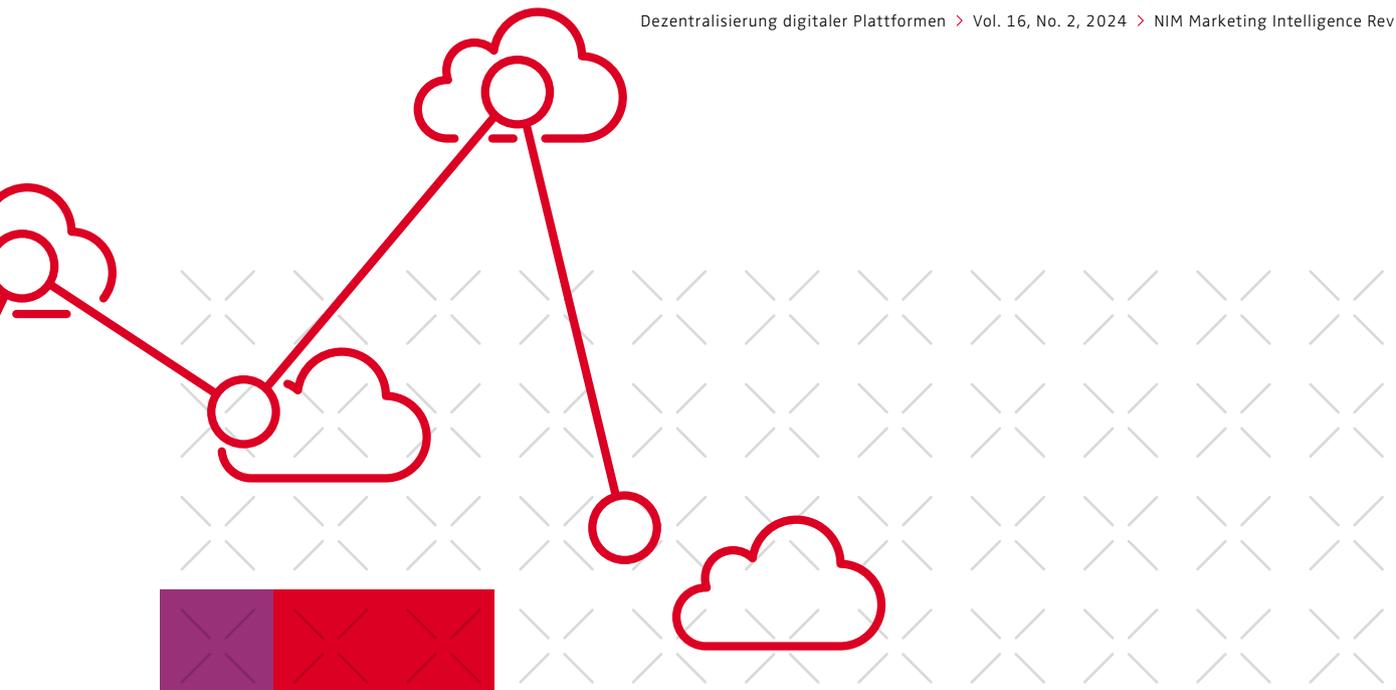
KEYWORDS

Blockchain, Digitale Plattformen, Dezentrale Governance

Digitale Plattformen dominieren die Wirtschaft ✗ Plattformgeschäftsmodelle haben nahezu jede Branche revolutioniert, von E-Commerce (Amazon) über Betriebssysteme (iOS und Android) und Transportwesen (Uber) bis hin zum Film (Netflix) und Gastgewerbe (Airbnb). 2023 basierten vier der fünf wertvollsten Unternehmen der Welt auf Plattformgeschäftsmodellen. Häufig vereinfachen diese Modelle den Zugang zu Dienstleistungen und helfen, Kosten einzusparen. Plattformanbieter, die als Vermittler fungieren, können diese Vorteile preisgünstig bereitstellen, da Netzwerkeffekte die Nutzer binden und es ihnen ermöglichen, Nutzerdaten gewinnbringend weiterzuverarbeiten. Dieser Mechanismus führt häufig dazu, dass der Markt von einem starken Player dominiert wird, der aus seiner monopolartigen Stellung Profit schlagen kann.

Der Aufstieg der künstlichen Intelligenz (KI) schürt Befürchtungen, dass diese Plattformunternehmen weiter an Macht gewinnen könnten. Kritiker sind besorgter denn je, weil die bestehenden Gesetze dieser Dynamik recht wenig entgegenzusetzen konnten: Die aktuellen kartellrechtlichen Vorschriften haben die zunehmende Marktmacht der Plattformbetreiber kaum eingedämmt. Allerdings handelt es sich in vielen Fällen um einen Kampf zwischen David und Goliath: Den Plattformunternehmen stehen nicht nur deutlich mehr finanzielle Mittel zur Verfügung als den Regulierungsbehörden, sondern auch geschickte Anwälte, die immer neue Wege finden, die wahre Macht ihrer Klienten herunterzuspielen.

Was dezentrale Plattformen versprechen ✗ Als Alternative zu den aktuellen Regulierungsbemühungen und Gegenmodell zur dystopischen Vorstellung einer Handvoll



»
*Die Dezentralisierung digitaler Plattformen
erfordert zahlreiche Kompromisse und eine
sorgfältige Abwägung der tatsächlichen Ziele.*
«



BOX 1

Was dezentrale Governance verspricht

Demokratische Governance ✕ Blockchain-Plattformen werden von den Netzwerkteilnehmern gemeinsam gemanagt. Alle Regeln sind in einem öffentlich zugänglichen Protokoll festgelegt, dessen Einhaltung durch Kryptografie und wirtschaftliche Anreize sichergestellt wird. Änderungen des Protokolls erfordern eine Mehrheitsentscheidung.

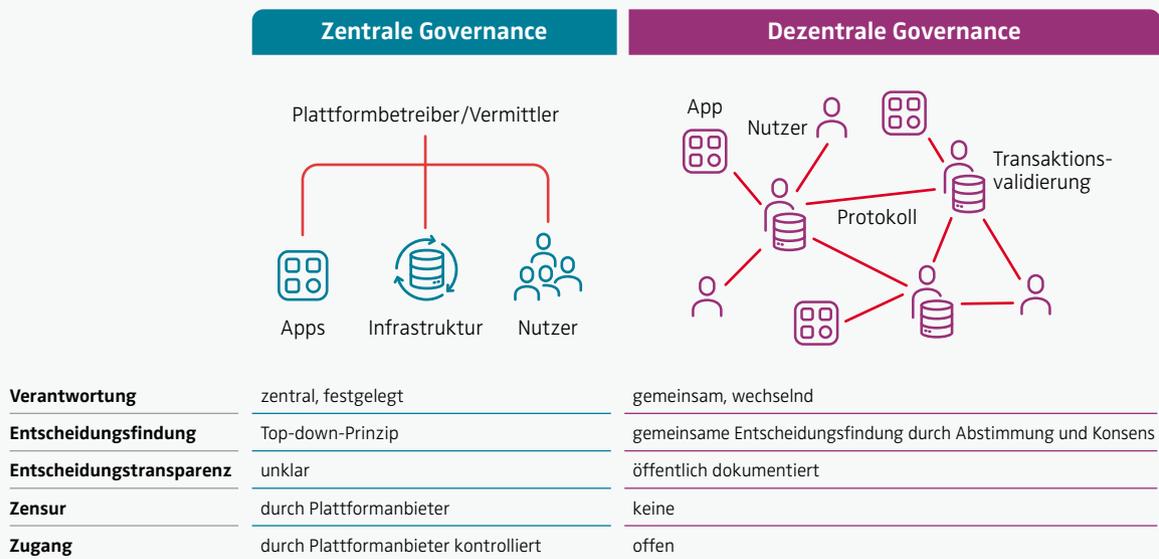
Transparent, aber pseudonym ✕ Sämtliche Transaktionen werden transparent und unveränderlich im öffentlichen Hauptbuch (Ledger) der Blockchain gespeichert. So kann jeder Teilnehmer jede einzelne Transaktion überprüfen und Wertverschiebungen verfolgen. Personen identifizieren sich statt mit ihrem Namen mit einem Pseudonym.

Integrativ ✕ In Blockchain-Plattformen bestehen keinerlei Zugangsbeschränkungen. Jede Person mit einem Internetzugang kann ein Konto anlegen und Transaktionen auf der Plattform durchführen. Alle Transaktionen, die dem Protokoll entsprechen, werden ausgeführt. Da sie pseudonym erfolgen, spielen persönliche Informationen wie Herkunft, ethnischer Hintergrund oder politische Ansichten keine Rolle.

Gerechte Verteilung der geschaffenen Werte ✕ Die meisten etablierten Plattformbetreiber verdienen ihr Geld entweder mit dem Zugang zu ihrer Plattform oder mit den Daten ihrer Nutzer. Als Vermittler holen sie sich selbst den größten Teil des Wertes, der von anderen geschaffen wurde. Da Blockchain-Plattformen im Idealfall weder den Zugang einschränken noch Nutzerdaten erfassen, können sie daraus auch keinen Gewinn schlagen. Höhere Nutzerzahlen steigern den Wert der plattformeigenen Währung, und durch den Kauf dieser Währung kann jeder an der Wertsteigerung teilhaben.

Vertrauen in Protokolle statt in Menschen ✕ Da alle Regeln in einem öffentlich einsehbar Protokoll festgelegt sind und dessen Einhaltung durch wirtschaftliche Anreize sichergestellt wird, ist ein Vertrauensverhältnis zwischen den Teilnehmern nicht unbedingt erforderlich. Sie verlassen sich allein auf die Algorithmen.

ABBILDUNG 1 > Zentrale versus dezentrale Plattformgovernance



mächtiger Plattformunternehmen, die jedes Detail unseres Lebens kontrollieren, preisen Technologie-Evangelisten die Blockchain-Technologie und algorithmenbasierte, dezentrale Governance als potenzielle Lösung an (siehe Abbildung 1). Ihr Versprechen: Die Blockchain-Technologie würde die Ausschaltung eines dominanten Plattformbetreibers und eine gerechtere Verteilung von Werten unter denjenigen ermöglichen, die sie geschaffen haben. Dies würde zu einer neuen Internet-Ära führen, die häufig als „Web3“ bezeichnet wird und transparenter, demokratischer und integrativer sein soll. Solche Versprechen erfordern allerdings einen Paradigmenwechsel im Plattformmanagement. Anstelle einer zentralen Instanz, die sämtliche Entscheidungsbefugnisse über die Plattform innehat, stützen sich Blockchain-Plattformen auf ein vordefiniertes, algorithmisch verschlüsseltes und öffentlich einsehbares Protokoll, das es einem Netzwerk von Personen ermöglicht, die Plattform gemeinsam zu managen. Eine geschickte Kombination aus Kryptografie und wirtschaftlichen Anreizen stellt sicher, dass sich alle Beteiligten an das Protokoll halten und Änderungen nicht im Alleingang erfolgen. Zwar unterscheiden sich die Protokolle im Detail, doch die meisten offen zugänglichen Blockchain-Plattformen implementieren weitere dezentrale Eigenschaften, um sich von zentralen Plattformen abzugrenzen (siehe Box 1 und Abbildung 1).

Dezentralisierung ist kein Patentrezept ✗ Eine Dezentralisierung digitaler Plattformen, bei der Nutzern per Algorithmus mehr Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden, mag aus theoretischer Sicht möglich und erstrebenswert sein, doch die Umsetzung in der Praxis erweist sich keinesfalls als Patentrezept. Tatsächlich zeigen zahlreiche empirische Untersuchungen, dass dezentrale Plattformen in Sachen Transparenz, Inklusion und Demokratie sogar schlechter abschneiden als zentrale Systeme. Vier grundlegende Herausforderungen der dezentralen Governance müssen gelöst werden (siehe Abbildung 2).

> **Dezentralisierung ist schwer zu erreichen und noch schwerer zu erhalten** ✗ Eine vollständige Dezentralisierung setzt voraus, dass die Entscheidungsbefugnis gleichmäßig auf alle Beteiligten verteilt ist. In einem Blockchain-System werden Entscheidungen meist mithilfe von Governance Tokens getroffen, die mit dem Wachstum der Plattform an Wert gewinnen. Dies bietet einen Anreiz für die Inhaber, ihr Mitspracherecht für eine Wertsteigerung der Plattform einzusetzen. Was zunächst positiv klingt, ist in der Praxis problematisch, da sich die Community-Teilnehmer in Sachen Zeithorizont und Kostenstruktur stark unterscheiden und nicht alle gleichermaßen von Skaleneffekten profitieren. Sobald genügend kurzfristig orientiert

ABBILDUNG 2 > Herausforderungen der dezentralen Plattform-Governance

Herausforderung	Lösung
 <p>Eine vollständige Dezentralisierung ist schwer zu erreichen und noch schwerer zu erhalten.</p>	<p>Fokus auf das Ziel richten, die Macht der Vermittler zu mindern, anstatt dogmatisch eine Dezentralisierung anzustreben.</p>
 <p>Dezentrale Governance leidet unter der Tragik der Allmende.</p>	<p>Auf Pseudonymität verzichten und auf Reputationssysteme setzen.</p>
 <p>Dezentrale Governance schützt nicht die Schwachen.</p>	<p>Zu schützende Gruppen im Protokoll definieren und Kontrollinstanz zu deren Schutz festlegen.</p>
 <p>Dezentrale Governance erhöht Kosten und Komplexität.</p>	<p>Benutzerfreundlichkeit als oberste Priorität definieren, den Fokus auf einfache Lösungen und unerfahrene Nutzer richten.</p>



Die Blockchain-Technologie könnte die Ausschaltung eines dominanten Plattformbetreibers und eine gerechtere Verteilung von Werten unter denjenigen ermöglichen, die sie geschaffen haben.



tierte Token-Inhaber bereit sind, ihr Stimmrecht für einen kleinen Gewinn an einen anderen Teilhaber zu verkaufen, der auf eine längerfristige Strategie setzt, schleicht sich eine erneute Zentralisierung ein. Solche Dynamiken sind in Staking Pools keine Ausnahme. So beherrscht etwa Lido mehr als 30 Prozent aller Staked Tokens auf Ethereum, und bei der beliebten Finanz-App Balancer konnte ein Teilhaber genügend Stimmrechte anhäufen, um Auszahlungen zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Dieser erneuten Zentralisierung können Anbieter digitaler Plattformen entweder mit entsprechenden Plattformdesign-Entscheidungen oder mit neuen Regelungen entgegenwirken. Eine Möglichkeit wäre die Einführung nicht handelbarer Governance-Tokens, für die eine Dividende auf Basis der Plattformperformance ausgeschüttet wird. Dazu müssten die Token-Inhaber allerdings bekannt sein, was dem Grundsatz der Pseudonymität widerspräche. Außerdem würde dies den Zugang zur Plattform erschweren und somit gegen das Prinzip der Inklusion verstoßen. Plattformanbieter könnten die Anhäufung von Tokens auch mithilfe von Regeln untersagen. Dies setzt wiederum voraus, dass die tatsächlichen Inhaber der Tokens bekannt sind. Für die Durchsetzung der Regeln wäre überdies eine starke Kontrollinstanz nötig, die wiederum eine Art Zentralgewalt wäre. In manchen Fällen ist ein gewisses Maß an Zentralisierung möglicherweise die beste Option, um die Vorteile dezentraler Plattformen zu schützen.

> **Dezentralisierung leidet unter der Tragik der Allmende**

× Eine dezentrale Plattform ist ein gemeinsames Gut, das von einer Community aus pseudonymen Teilnehmern betrieben wird. Das Plattformprotokoll ist meist so gestaltet, dass opportunistisches Verhalten ausgeschlossen oder bestraft wird. Dazu muss solches Verhalten jedoch vorhersehbar sein. Dies wird umso schwieriger, je komplexer die Plattformen werden und je mehr Aufmerksamkeit sie aufgrund ihrer steigenden Marktkapitalisierung unter opportunistischen Anlegern erregen. Angesichts des offenen Zugangs und der Pseudonymität der Teilnehmer stellt dies eine echte Herausforderung dar. Gleichzeitig können dezentrale Plattformen nicht spontan auf Zwischenfälle reagieren, da zunächst ein Konsens über mögliche Maß-

nahmen gefunden werden muss. Ein solcher Konsens braucht Zeit und ist häufig mit Trittbrettfahrerproblemen verbunden, weil nicht alle Nutzer ausreichend engagiert sind, um sich an der Abstimmung zu beteiligen.

Zur Lösung dieses Dilemmas könnten dezentrale Plattformen die Pseudonymität aufheben, den Zugang durch KYC(Know Your Customer)-Prozesse einschränken und Reputationssysteme einführen, die eine Identifizierung böswilliger Akteure erlauben. Zwar laufen derzeit Versuche mit Systemen, die eine Ermittlung von Teilnehmern ermöglichen, ohne deren tatsächliche Identität preiszugeben, doch solche Proof-of-Humanity-Projekte stecken noch in den Kinderschuhen und erfordern dennoch Zugangsbeschränkungen, die wiederum den Prinzipien der Offenheit und der Inklusion widersprechen.

> **Dezentralisierung schützt nicht die Schwachen**

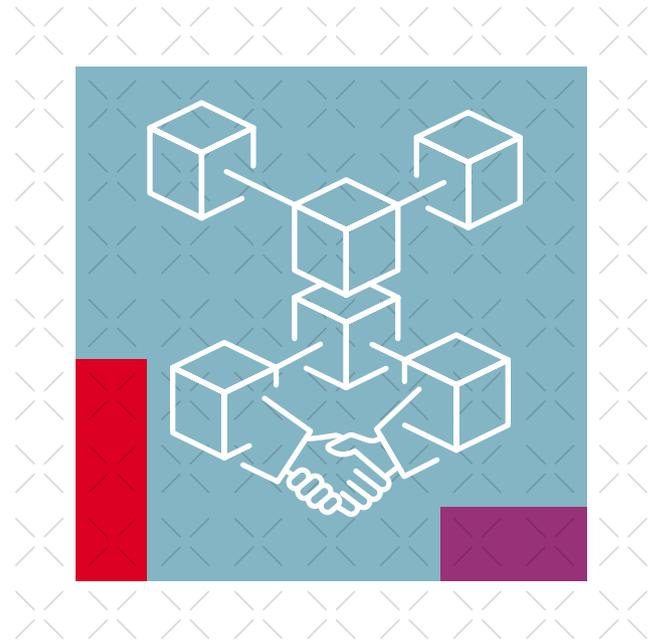
× Die meisten dezentralen Plattformen begrenzen ihre Kapazität, um auch Nutzern mit weniger leistungsstarken Rechnern den Zugang zu erlauben. Diese eingeschränkte Kapazität wird anhand eines Marktmechanismus verteilt: Traffic von Nutzern, die am meisten zu zahlen bereit sind, wird priorisiert – eine effiziente Lösung, die jedoch finanziell schwächere Teilnehmer aus dem Netzwerk ausschließt. Die Vision, auch Menschen ohne Bankverbindung handlungsfähig zu machen, wird unerreichbar, wenn für eine einfache Überweisung bereits 10 US-Dollar an Transaktionsgebühren anfallen. Nur Personen, die wissen, wie viel Geld sie mit einer Transaktion verdienen können, lassen sich auf solche Plattformen ein. Auf Ethereum werden Transaktionen in Nicht-Finanz-Apps wie Gaming- oder Social-Media-Apps durch DeFi(Decentralized Finance)-Apps gedrängt, weil diese Frontrunning ermöglichen. Beim Frontrunning kopiert ein zahlungskräftiger Nutzer eine geplante Transaktion, von der er erfahren hat, zahlt eine höhere Gebühr und lässt sie anstelle der ursprünglichen Transaktion ausführen. Strategien dieser Art haben dezentrale Plattformen in ein gefährliches Terrain verwandelt, in dem mächtige Akteure Kapital aus schwachen und weniger erfahrenen Teilnehmern schlagen. Hier hat die Dezentralisierung also dazu geführt, dass die Schwachen systematisch ausgebeutet werden und eine gerechte

Verteilung der geschaffenen Werte ausbleibt. Plattformanbieter müssen verstehen, dass es schutzbedürftige Gruppen gibt, und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Auch hier könnten der Verzicht auf Pseudonymität und die Einführung eines Reputationssystems Abhilfe schaffen. Eine Alternative wäre, die Dezentralisierung auf Netzwerkebene aufzugeben und die Kapazität zu erhöhen oder Transaktionen nach anderen Kriterien als der Zahlungsbereitschaft zu priorisieren.

> **Dezentralisierung erhöht Kosten und Komplexität**

✗ Dezentrale Plattformen basieren auf Redundanz und Replikation, was die Kosten und die Komplexität in die Höhe treibt. Während Informationen in einem zentralen System hauptsächlich von und zu einem zentralen Knoten übermittelt werden, muss in einem dezentralen System jeder Knoten sämtliche Informationen empfangen, speichern und an jeder Entscheidung mitwirken. Die komplexere Skalierung und Entscheidungsfindung führen zu höheren Transaktionskosten. Zudem besteht das Risiko von Subsystemen, die eigene Prozesse entwickeln und die Interoperabilität behindern. Während zentrale Plattformen bestrebt sind, den Informationsfluss zu optimieren und Transaktionen auf der gesamten Plattform so nahtlos wie möglich zu gestalten, leiden dezentrale Plattformen daran, dass auch bei gemeinschaftlichen Projekten jeder primär an den eigenen Vorteil denkt. Aus diesem Grund sind zentrale Plattformen erfolgreicher darin, benutzerfreundliche Anwendungen zu erstellen und Netzwerkeffekte zu nutzen. Darüber hinaus führen manche dezentrale Plattformen neue Vermittler ein, um Aufgaben wie den plattformübergreifenden Geldtransfer zu zentralisieren.

Fazit: Verlieren Sie das Ziel nicht aus den Augen ✗ Die Vision einer neuen Ära der Transparenz, Inklusion, Demokratie und gerechten Wertverteilung in unserer digitalen Wirtschaft ist nach wie vor erstrebenswert. Jedoch müssen wir erkennen, dass die Dezentralisierung digitaler Plattformen keine Patentlösung ist, um die Macht der Plattformbetreiber einzuschränken. Dezentralisierung erfordert zahlreiche Kompromisse und eine sorgfältige Abwägung der tatsächlichen Ziele. Eine Dezentralisierung um der Dezentralisierung willen wird keine Probleme beseitigen. Auch wenn sich bereits vielversprechende Lösungen für die Herausforderungen dezentraler Governance abzeichnen, könnte ein gewisses Maß an Zentralisierung vorerst mehr Erfolg bringen. Die Rolle der Plattformbetreiber kann sich ändern, aber ihre Vermittlerrolle wird nicht komplett verschwinden. Die Idealvorstellung einer vollständig dezentralen und autonomen Blockchain-Plattform ist nicht so leicht umsetzbar, was aber



nicht heißt, dass die Blockchain-Technologie gescheitert ist. Sie ist eine wertvolle Spielwiese für alternative Governance-Konzepte und Mechanismen. Die Herausforderungen der Dezentralisierung lassen sich mit einem bestimmten Maß an Zentralisierung oder künftig sogar mit dezentralen Lösungen meistern, an denen bereits gearbeitet wird. In der Zwischenzeit sollten wir den Blockchain-Bereich und seine vielversprechenden Möglichkeiten im Auge behalten, um das Internet zu einem besseren Ort für alle zu machen. ✗



ORIGINALARTIKEL

Halaburda, H., & Obermeier, D. (2024). Decentralization vs. blockchain neutrality: The unequal burden of Ethereum's market mechanism on dApps. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4709286>

Halaburda, H., Sarvary, M., & Haeringer, G. (2022). Economics of digital currencies and blockchain technologies. Springer International Publishing.

LITERATURHINWEISE

Bakos, Y., & Halaburda, H. (2022). Will blockchains disintermediate platforms? The problem of credible decentralization in DAOs. <https://ssrn.com/abstract=4221512>

Bakos, Y., Halaburda, H., & Mueller-Bloch, C. (2021). When permissioned blockchains deliver more decentralization than permissionless. *Communications of the ACM*, 64(2), 20–22.

Gemeinwohlorientierte Plattformen: Mehr soziale Verantwortung, weniger ungebremstes Wachstum

AUTORINNEN UND AUTOR

Giana Eckhardt

Professor of Marketing, King's Business School, King's College London

Aleksandrina Atanasova

Lecturer, Bayes Business School, City, University of London

Mikko Laamanen

Research Professor in der Technology and Sustainability research group bei Consumption Research Norway, Oslo

Christine Kittinger-Rosanelli

Managing Editor NIM MIR, Nürnberg Institut für Marktentscheidungen, Nürnberg

KEYWORDS

Platform Economy, Sharing Economy, Nachhaltigkeit, Plattformkooperativen, Social Entrepreneurship

Die Platform Economy hat ihr Versprechen einer sozialeren Wirtschaft nicht eingelöst ✕ Die Digitalisierung hat unser Konsumverhalten grundlegend verändert und als wohl größte Transformation ein neues Geschäftsmodell hervorgebracht: digitale Plattformen. Der bedeutendste Player im E-Commerce ist heute Amazon, das einerseits eine riesige Auswahl an Produkten, attraktive Preise und eine hohe Benutzerfreundlichkeit bietet, andererseits jedoch lokale Händler aus dem Markt drängt und prekäre Beschäftigungsverhältnisse schafft. Digitale Plattformmodelle haben auch die Sharing Economy befördert, von der man sich viel erhoffte: einfacheren Marktzugang, Flexibilität und bessere Ressourcennutzung sowie wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Mehrwert für die Gesellschaft insgesamt. Sharingplattformen, so die Erwartung, sollten den Interessen aller Stakeholder gerecht werden und den Kapitalismus sozialer machen. Doch während namhafte Plattformen wie Amazon, Airbnb und Uber Angebot und Nachfrage tatsächlich verändert haben, haben sie auch den Materialismus verstärkt. Sie stehen heute für wachsende Lohnungleichheit, Gig Arbeit ohne Absicherung, Probleme für die ortsansässige Bevölkerung, Emissionen und Abfälle, das Ausnutzen von Gesetzesschlupflöchern und Datenschutzprobleme.

Gegenbewegung: Gemeinwohlorientierte Plattformen

✕ In Reaktion auf die zunehmende Größe und Macht gewinnmaximierender Plattformen sind alternative Modelle entstanden, die stärker auf Beteiligung und Kooperation setzen und zusätzliche Stakeholder einbinden. Sie bieten resiliente, nachhaltige Lösungen und treten für fairere Arbeitsbedingungen, eine gerechtere Verteilung von Wohlstand und Profit, die Wiederbelebung der lokalen Wirtschaft sowie die Reduktion von Abfällen und Emissionen ein. In diesem Artikel konzentrieren wir uns auf Plattformkooperativen und von Social Entrepreneurs betriebene Plattformen, die mithilfe nachhaltiger Strategien die negativen Effekte der Mainstream-Plattformen abzumildern versuchen. Auch wenn ihre Ansätze häufig vielversprechend sind, stehen sie doch vor zahlreichen Herausforderungen und sind noch eher Nebenschauplätze der Sharing Economy.



>>

*Gemeinwohlorientierte Plattformen
sind Nischenplayer, können aber
„hypermakalistische“ Modelle von der
Seitenlinie herausfordern.*

<<



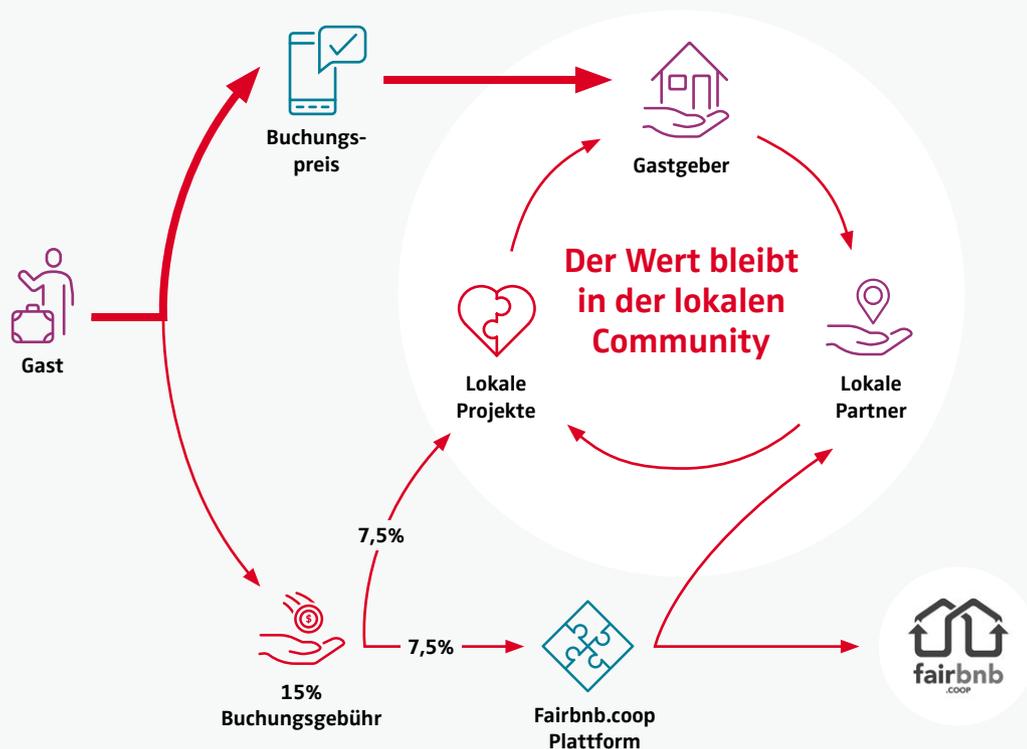


BOX 1

Beispiele für kooperative Plattformen

Fairbnb ✕ Die 2014 in Venedig gegründete Buchungsplattform für Ferienunterkünfte ist derzeit in Italien, Spanien, Frankreich, Portugal, Belgien und Großbritannien präsent. Fairbnb positioniert sich als ethische Alternative zu Airbnb, das in der Kritik steht, der lokalen Wirtschaft zu schaden und die Wohnungsnot in den Städten zu verschärfen. Als Teil seines Geschäftsmodells spendet Fairbnb die Hälfte der Buchungsgebühr (15%) an soziale Projekte vor Ort. Die Verwaltungsmitarbeiter, einschließlich der Gründer und Board-Mitglieder, sind Miteigentümer. Lokale Partner haben die Aufgabe, lokale Anlaufstellen zu schaffen und die geografische Präsenz der Plattform auszubauen. Sie identifizieren lokale Bedürfnisse, machen sich mit der Gesetzeslage vertraut, binden soziale Projekte ein und akquirieren Gastgeber. Im Gegenzug erhalten sie für jede Buchung eine Provision (siehe Abbildung 1). www.fairbnb.coop

ABBILDUNG 1 > Fairbnb fördert gemeinschaftsorientierten Tourismus



The Drivers Cooperative ✕ The Drivers Cooperative ist eine kooperative Vermittlungsplattform für Fahrgemeinschaften, die von den Fahrern selbst betrieben wird. Sie wurde 2020 in New York gegründet und ist mittlerweile auch in Denver, Colorado, verfügbar. Die Plattform will nach eigenen Angaben „in der Ride-Sharing-Branche übliche ausbeuterische Praktiken beenden“. Hat die Kooperative Gewinn gemacht, erhalten die Mitglieder am Ende des Geschäftsjahrs eine Art Dividende, die sogenannte Unterstützerprämie. Diese wird anhand von Punkten ermittelt, die die Fahrer sammeln, indem sie Fahrten anbieten, neue Fahrer und Gäste akquirieren und an Meetings teilnehmen. The Drivers Cooperative behält derzeit 15% Kommission von den Fahrern ein, und damit deutlich weniger als Uber (25%). www.drivers.coop

»

Im Zentrum der Plattformkooperativen steht die Solidarität zwischen Nutzern und Eigentümern.

«

- > **Plattformkooperativen** ✕ Dieses alternative Geschäftsmodell bedient sich derselben Technologien wie die Mainstream-Plattformen, hat aber andere Eigentümerstrukturen, die Mitarbeiter, Kunden und weitere Stakeholder einbeziehen. Im Zentrum der Plattformkooperativen steht die Solidarität zwischen Nutzern und Eigentümern. Alle Interessengruppen sollen von der Innovation und Effizienz der Plattform profitieren. Kooperative Plattformen gelten als Gleichberechtigung und Gemeinschaft fördernde, nachhaltige Alternative zu den etablierten Playern und zeigen, wie eine gerechtere Zukunft der Platform Economy aussehen könnte. Da sie aufgrund ihres Gewinnbeteiligungsmodells eine geringere Rendite versprechen, sind sie für traditionelle Investoren jedoch weniger interessant, was ihre Finanzierung schwierig macht. Zudem kann die Heterogenität der Stakeholder das Plattformmanagement erschweren und Entscheidungsprozesse verlangsamen. Sich gegen die etablierten Player zu behaupten, ist deshalb nicht einfach. Box 1 stellt zwei Beispiele kooperativer Plattformen vor.
- > **Plattformen, die von Social Entrepreneurs gegründet wurden** ✕ Im Gegensatz zum Genossenschaftsmodell der kooperativen Plattformen setzen Social Entrepreneurs mit ihren Plattformen auf neuartige Kooperationen. Ihre Gründer und Mitstreiter teilen eine gemeinsame Mission. Ziel ist es, soziale Innovationen zu ermöglichen und ausgewählte Communitys und Netzwerke nachhaltig zu verändern. Anders als rein kommerziell orientierte Player ist Social Entrepreneurs ein nachhaltiger gesellschaftlicher Mehrwert wichtiger als kurzfristige Gewinne. Die Finanzierung und die Entwicklung der Plattformen stellen die Gründer allerdings vor große Herausforderungen. Das Geld kommt in der Regel von Risikokapitalgebern, aus Crowdfunding-Aktivitäten oder staatlichen Förderprogrammen. Die Mission der Plattformen ist häufig eng verwoben mit der Biografie ihrer Gründer, die ihr Anliegen durch authentische Narrative in die Welt tragen und so Medienaufmerksamkeit erzielen. Box 2 stellt zwei dieser Plattformen vor.
- Plattformstrategien, die Märkte sozialer machen** ✕ Gemeinwohlorientierten Plattformen fällt es häufig schwer, größere Marktanteile zu gewinnen. Aufgrund ihrer sozialen und ökologischen Ausrichtung haben sie höhere Betriebskosten und müssen höhere Preise verlangen. Obwohl immer mehr Konsumenten die negativen Effekte der Mainstream-Plattformen erkennen, fassen alternative Modelle nur langsam Fuß. Dennoch können sie etablierte Anbieter herausfordern, indem sie „Veränderung von der Seitenlinie“ bewirken und so zu einer Dezentralisierung des Marktes beitragen. Diese Form der Disruption umfasst drei strategische Dimensionen:

 - > **Den Markt dezentralisieren** ✕ Durch den Fokus auf Nischenbedürfnisse und unerschlossene Marktsegmente können gemeinwohlorientierte Plattformen den monopolistischen Tendenzen der etablierten Player etwas entgegensetzen. Statt „Scaling-up“ zu verfolgen, was bedeutet, Marktanteile durch Wachstum zu gewinnen, könnte ihr Erfolgsrezept als „Scaling-deep“ beschrieben werden: das Interesse und die Loyalität der Kunden durch nachhaltige Lösungen zu gewinnen, die bislang fehlten. Für die Plattformmitarbeiter und -partner bedeutet das nicht nur eine bessere Bezahlung, höhere Einkommen und einen faireren Umgang, sondern auch die Chance, neue Marktsegmente zu erschließen. The Drivers Cooperative ermöglicht ihren Fahrern Zugang zu neuen Zielgruppen wie Senioren und Geschäftsleuten. Zudem kooperiert sie mit Großkunden wie Seniorenheimen und Krankenhäusern und entzieht sich so dem direkten Wettbewerb mit Uber oder Lyft, die eher Privatpersonen ansprechen. Sojo bringt seine Schneidereien mit Digital Natives in Kontakt, die sich ohne die Online-Vermittlung niemals in ihre Läden verirren würden. Und über die Bauernkiste finden Landwirte auch Abnehmer in den Städten – eine Zielgruppe, die sonst für sie kaum erreichbar wäre.
 - > **Auf institutionelle Kooperationen setzen** ✕ Plattformkooperativen können die bestehenden Strukturen und Machtverhältnisse auch dadurch aufbrechen, dass

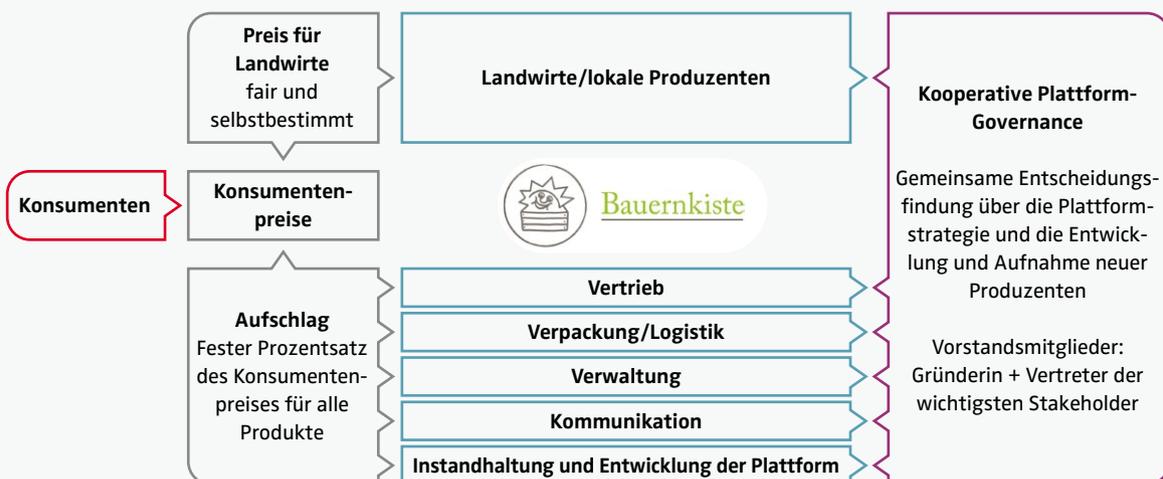


BOX 2

Beispiele für Social Entrepreneurship im Plattform Business

Bauernkiste ✕ Die Bauernkiste ist eine Direktvermarktungsplattform, auf der Tiroler Landwirte ihre Erzeugnisse in die urbanen Zentren der Region verkaufen. Hervorgegangen ist sie aus einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE), die die österreichische Agrarökonomin Therese Fiegl 1997 ins Leben rief. Die Bauernkiste sorgt dafür, dass kleine, lokale Produzenten von ihrer Arbeit leben können und nicht auf Transferzahlungen angewiesen sind. Gemeinsame Werte bilden das Fundament – alle Entscheidungen werden gemeinschaftlich von einem Gremium aus Bauernvertretern, Logistik- und Verwaltungsmitarbeitern sowie der Gründerin getroffen. Die Bauernkiste will regionale Arbeitsplätze, Know-how und Kompetenzen in der Landwirtschaft sichern, die regionale Artenvielfalt erhalten und den CO₂-Ausstoß durch kürzere Transportwege und den Verzicht auf Plastikverpackungen reduzieren. Die Bauern legen die Preise für ihre Produkte selbst fest und können die Initiative jederzeit verlassen oder ihre Erzeugnisse auch anderswo anbieten. Eine gemeinsam vereinbarte Marge deckt die Kosten für Vertrieb, Kommunikation, Verwaltung und Plattformentwicklung (siehe Abbildung 2). <https://bauernkiste.at>

ABBILDUNG 2 > Die Bauernkiste ermöglicht lokalen Erzeugern faire Preise



Sojo ✕ Auf Sojo können Modeliebhaber Kleidung ändern oder reparieren lassen. Damit will die Londoner Plattform die Kreislaufwirtschaft fördern und dazu beitragen, dass weniger Kleidung weggeworfen wird. Denn jährlich landen Millionen Tonnen gebrauchter Kleidung auf den Mülldeponien der Entwicklungsländer. Das Herzstück von Sojo ist eine App, auf der sich Nutzer mit lokalen Schneidereien vernetzen können. Ein Kurierdienst holt die Kleidung bei ihnen ab (innerhalb von London per Rad) und bringt sie wieder zurück. Die Plattform kooperiert mit führenden Modemarken wie Ganni und Selfridges, die ihren Kunden Reparaturservices anbieten. Zudem vernetzt sie Marken und Konsumenten von Secondhandmode mit professionellen Schneidern, die im Zuge des Aussterbens der Fußgängerzonen häufig um ihr Geschäft fürchten müssen. Die Mission von Sojo basiert auf der Lebensgeschichte und Vision der Plattformgründerin Josephine Philips. <https://www.sojo.uk>



Trotz ihres kleineren Marktanteils können gemeinwohlorientierte Plattformen den öffentlichen Diskurs über die Verteilung von Wohlstand, Macht und Konsum entscheidend beeinflussen.



sie lokale, netzwerkbasierte Kooperationen zwischen kleineren Anbietern ermöglichen. Bei dieser Strategie des „Scaling-out“ replizieren sie ihr Geschäftsmodell an anderen Standorten, indem sie neue Kooperationen mit gleichgesinnten Organisationen eingehen oder neue Partnerschaften aufbauen. Verschiedene Plattformen konnten so neue Ökosysteme als Alternativen zu etablierten Anbietern schaffen und die Machtverhältnisse in den Märkten verschieben. Bei Fairbnb etablierte man institutionelle Partnerschaften mit örtlichen Kommunen und konnte so in neue Regionen expandieren. The Drivers Cooperative profitierte von spezialisierten Angeboten für das Gesundheitswesen: Erst kürzlich hat sich der Fahrdienstvermittler durch Angebote von Fahrgemeinschaften und Nicht-Notfall-Krankentransporten neue Segmente erschlossen. Und auch Sojo erweitert sein Netzwerk und kooperiert mit anderen Plattformen wie Vestiaire Collective, um Kontakte zu Kurierdiensten und Schneidereien in anderen britischen Regionen zu knüpfen.

- > **Authentische Narrative entwickeln** ✕ Trotz ihres kleineren Marktanteils können gemeinwohlorientierte Plattformen den öffentlichen Diskurs über die Verteilung von Wohlstand, Macht und Konsum entscheidend beeinflussen. Während etablierte Plattformen im Visier von Gesetzgebern und Regulierungsbehörden sind, finden alternative Player immer mehr Beachtung in den Mainstreammedien. Vorreitern gelingt es oft ausgezeichnet, ihre Sichtbarkeit zu erhöhen. Ihre charismatischen, authentischen Entrepreneure wecken Begeisterung und fungieren als Vorbilder. Die Sojo-Gründerin Josephine Philips kam zum Beispiel in der Computerzeitschrift Wired zu Wort und hielt 2023 einen TED-Talk zu nachhaltiger Mode. Therese Fiegl tritt in den regionalen Medien regelmäßig als Thought-Leaderin und Netzwerkerin für innovative und nachhaltige Projekte auf. Auch The Drivers Cooperative nutzt authentische Erzählungen, um für ihre Werte zu werben. Durch die Verbreitung dieser alternativen Geschäftsmodelle über die Medien und Mund-zu-Mund-Propaganda verändern sich die Marktdynamiken und die Wahrnehmung der Stakeholder. Auf diese Weise

gelingt es kooperativen Plattformen, prosoziales Verhalten und damit das ursprüngliche Ziel der Sharing Economy zu leben und wieder in den Fokus zu rücken. Ihr Erfolg zeigt, dass ökologische und sozial orientierte Plattformen durchaus mithalten können, wenn auch in kleinerem Rahmen.

Auch wenn gemeinwohlorientierte Plattformen weniger weit verbreitet sind als Mainstream-Anbieter, können sie deren „hyperkapitalistische“ Modelle von der Seitenlinie herausfordern. Aus ihrer Nischenposition verändern sie die Platform Economy langsam, aber sicher und tragen dazu bei, dass sich auch die etablierten Player bewegen und die Kunden nachhaltiger konsumieren. Auch wer klein ist, kann mächtig sein! ✕



LITERATURHINWEISE

Atanasova, A., Eckhardt, G. M., & Laamanen, M. (2024). Platform cooperatives in the sharing economy: How market challengers bring change from the margins. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Laamanen, M., Forno, F., & Wahlen, S. (2022). Neomaterialist movement organizations and the matter of scale: Scaling through institutions as prefigurative politics? *Journal of Marketing Management*, 39(9–10), 857–878. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2045342>

Scholz, T. (2023). *Own this! How platform cooperatives help workers build a democratic Internet.* Verso.

Schor, J. (2020). *After the gig: How the sharing economy got hijacked and how to win it back.* University of California Press.

Von der Idee zum Traumevent: Eine Plattform mit Mehrwert für die Veranstaltungsbranche

Interview mit Julie Roth Novack, CEO und Mitbegründerin von PartySlate

Die Planung einer privaten Feier oder eines Firmenevents ist keine leichte Aufgabe. Wo ist die beste Location? Wem soll man die Planung anvertrauen? Wer kann ein Motto am treffendsten umsetzen oder das gewünschte Ambiente kreieren? Egal, ob man nur nach Ideen sucht oder das perfekte Team für einen Event zusammenstellen will – PartySlate ist eine wahre Fundgrube. Aber nicht nur Konsumenten profitieren. Eventprofis und Locations können sich und ihre Leistungen denjenigen präsentieren, die Events planen. Oft haben diese Unternehmen wenig Zeit für digitales Marketing oder es fehlt ihnen an Expertise. Die Organisation der eigenen Fotodatenbank ist oft wenig professionell und unübersichtlich. PartySlate hilft den Eventdienstleistern, die eigene Marke zu stärken und ihr Geschäft durch einfach zu aktualisierende Profilseiten auszubauen. In diesem Interview erzählt Julie von den Anfängen ihrer Plattform, wie sie durch die Pandemie gekommen ist und was KI leisten kann, damit beide Seiten des Marktes noch mehr profitieren.



Andrei ✕ *Der Besuch Ihrer Website ist ein wahrer Genuss. Bilder von wunderbaren Orten, glücklichen Menschen und fantastischem Essen. Wow! Könnten Sie zu Beginn erklären, was PartySlate bietet und für wen es gedacht ist?*

Julie ✕ PartySlate ist eine Plattform, die es Eventprofis leicht macht, ihre Marke aufzubauen, ihre digitale Präsenz zu professionalisieren und mehr Aufträge zu bekommen. Die Eventindustrie in den USA ist sehr fragmentiert und es gibt etwa 300.000 lokale Unternehmen, die kaum Zeit für digitales Marketing finden. Unsere Plattform hilft diesen Unternehmen, solide Profilseiten zu erstellen und ihr professionelles Fotoportfolio zu Großveranstaltungen perfekt zu präsentieren.

Bobby ✕ *Warum haben Sie PartySlate gegründet? Wie sind Sie auf die Idee gekommen?*

Ich habe Events schon immer geliebt und bereits in der Unterstufe meine erste Rollschuhparty organisiert. Später, als ich in meiner Digitalagentur- und SaaS-Karriere Firmenevents geplant habe, sind mir die Bedeutung und die Einsatzmöglichkeiten von Events richtig klar geworden: für Recruiting oder Fundraising, als Incentive für Verkäufer oder bei Konferenzen mit Kunden. Obwohl ich ein digitaler Mensch war, habe ich immer daran geglaubt, dass Menschen einen ureigenen Wunsch nach Begegnungen haben. Bei der Planung von über 50 Firmenveranstaltungen habe ich im Internet nach Ideen, Inspiration und Locations gesucht, aber wenig Brauchbares gefunden: nur tote Links und veraltete,



← JULIE ROTH NOVACK

ÜBER JULIE ROTH NOVACK

Julie Roth Novack ist CEO und Mitbegründerin von PartySlate. Sie hat an der Kellogg School of Management an der Northwestern University und der University of Michigan studiert. Vor der Plattformgründung war sie in leitender Funktion im digitalen Marketing bei Vibes Media, Razorfish und Agency.com tätig. Julies Inspiration für PartySlate entstand, weil sie selbst zahlreiche Firmenveranstaltungen und Spendenaktionen geplant hat und enttäuscht war, dass es so schwierig war, Ideen und professionelle Anbieter zu finden. Sie wünschte sich eine elegante Lösung, um besondere Locations zu entdecken, Designinspirationen zu bekommen und mit lokalen Eventprofis in Kontakt zu treten. Julies innovativer Plattformansatz hat in der Veranstaltungsbranche große Wirkung gezeigt. Sie wurde als eine der Crain's 2019 Notable Entrepreneurs in Chicago ausgezeichnet.

ÜBER PARTYSLATE

PartySlate ist die erste digitale Plattform, die speziell für die Eventindustrie entwickelt wurde. Sie gibt den unterschiedlichen Anbietern von Services rund um Events eine Bühne, auf der sie ihre Leistungen präsentieren und vermarkten können. PartySlate wurde 2016 gegründet, hat seinen Sitz in Chicago, Illinois, und ist primär in den USA tätig. Die Plattform verbindet private und betriebliche Veranstalter von Events mit Eventplanern und weiteren Veranstaltungsprofis sowie Anbietern von Locations. Nutzer können Portfolios von Eventplanern, Eventdesignern, Caterern, Fotografen, Locations, Bands usw. durchstöbern und diese unmittelbar kontaktieren, um Hochzeiten, Firmenveranstaltungen, Weihnachtsfeiern, Galas und vieles mehr zu organisieren. Mit über 20 000 Top Eventprofis und Locations sowie mehr als zwei Millionen Eventfotos ist PartySlate zu einer wertvollen Planungshilfe für alle Beteiligten in der 143 Milliarden Dollar schweren Eventbranche geworden.

www.partyslate.com



INTERVIEWER

Das Interview wurde im Juni 2024 von Andrei Hagiu, Associate Professor of Information Systems, Boston University Questrom School, und Bobby Zhou, Associate Professor of Marketing, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, geführt.

für mich irrelevante Inhalte. Als ich meine Küche umgeplant habe, bin ich dann auf Houzz gestoßen, eine Website, die Inspiration und Unterstützung beim Bauen oder Renovieren eines Hauses bietet, und habe mich sofort gefragt: Warum gibt es so schöne, gut integrierte Informationen nicht für die Events, die ich plane? Kann ich so etwas nicht selbst auf die Beine stellen?

Andrei ✕ **Und einfach so haben Sie beschlossen, Ihren gut bezahlten Job als Top-Managerin in der Digitalwirtschaft an den Nagel zu hängen und eine Plattform für Eventplanung zu gründen?**

Nicht sofort. Erst nachdem ich drei Jahre lang laut geträumt und mit meinem Mann diskutiert hatte, waren wir uns einig, dass ich das einfach tun musste. Ich hatte bereits eine 50-Millionen-Dollar-Digitalagentur geleitet, verfügte über Führungs- und Vertriebserfahrung und kannte mich mit Technologien aus. Die Idee hat mich nicht mehr losgelassen. Schließlich habe ich einen Businessplan erstellt und beschlossen, meinen Job zu kündigen und eine Million Dollar in meinem Bekanntenkreis und bei einem institutionellen Venture-Capital-Investor aufzutreiben.

Bobby ✕ **Offensichtlich haben Sie damit einen Nerv getroffen. Was können Sie der Eventplanungsszene bieten, was es vorher nicht gab?**

Die meisten dort tätigen Unternehmen sind keine begnadeten digitalen Marketer mit großem Verbesserungspotenzial. Sie sind zu sehr mit der Planung großer, komplexer Veranstaltungen beschäftigt. Ungefähr 90% der Eventprofis geben an, dass sie nicht genug Zeit für SEO, Direktmarketing oder die Pflege ihrer Websites haben und dort auch nicht viel investieren. Für sie ist PartySlate eine einfache Möglichkeit, eine Marke aufzubauen, ihre digitale Präsenz zu professionalisieren und besser ins Geschäft zu kommen. Auf der einen Seite haben wir also die Eventprofis, die durch die Plattform

ein attraktives Portfolio-Sharing-Tool bekommen und mit Leuten in Kontakt treten können, die ein Eventteam zusammenstellen und/oder auf der Suche nach Locations sind. Und auf der anderen Seite dieses zweiseitigen Marktplatzes haben wir Konsumenten, die Inspiration finden und perfekte Partner für die Planung ihrer Veranstaltungen kontaktieren können.

Andrei ✕ **Ist PartySlate dann primär im B2B- oder eher im B2C-Business?**

Wir bieten Business-to-Business-to-Consumer-Lösungen. Auf der Nachfrageseite finden sich Unternehmen, die einen Firmenevent planen, aber auch Menschen wie du und ich, die Hochzeiten, Bar- und Bat-Mizwas, Geburtstage, Babypartys usw. feiern wollen. Sie finden Inspiration und Profis, die sie beauftragen können. Auf der Angebotsseite stehen alle Unternehmen, die mit Events ihr Geld verdienen. Das können Locations, Planer, Caterer, Fotografen, Floristen, Dekoanbieter und andere sein. Auch diese Profis können auf PartySlate nach neuen Partnern suchen. Wenn ich beispielsweise als Eventagentur eine große Weihnachtsfeier plane, könnte ich neue Caterer oder sonstige Dienstleister benötigen. Aber etwa 95% unserer Besucher sind Leute, die Geld für eine Veranstaltung ausgeben.

Bobby ✕ **Konsumenten versprechen Sie primär Inspiration: Sie finden auf PartySlate Ideen, aber auch Profis, die sie beauftragen könnten. Werden die Buchungen dann auch über die Plattform abgewickelt?**

Nein, das tun wir nicht, denn wir haben kein Angebot von der Stange. Oft finden viele Gespräche statt, bevor ein Angebot erstellt werden kann. Denken Sie an ein Hotel, z. B. das Hilton. Der Vertrag, den sie schicken, ist 25 Seiten lang und betrifft Speisen und Getränke, den Umfang des Barbetriebs und oft auch die Buchung von Zimmern, die über jeweils unterschiedliche Software abgewickelt werden. Bevor



Für Unternehmen der Eventbranche ist PartySlate eine einfache Möglichkeit, eine Marke aufzubauen, ihre digitale Präsenz zu professionalisieren und besser ins Geschäft zu kommen.



es zu einem Kostenvoranschlag über 30.000 bis 40.000 Dollar kommt, gibt es mehrere Planungsmeetings, vielleicht sogar Verkostungen. So ein Vertrag ist nicht „Click and Buy“, sondern hochkomplex und wir können bei diesen Vorgängen nichts beitragen. Wer Interesse hat, kann einfach Informationen anfordern und jedes Unternehmen direkt kontaktieren.

Andrei ✕ *Sie erhalten also keine Provision für erfolgreiche Transaktionen, die über Ihre Plattform vermittelt werden. Wie generieren Sie dann Ihr Einkommen?*

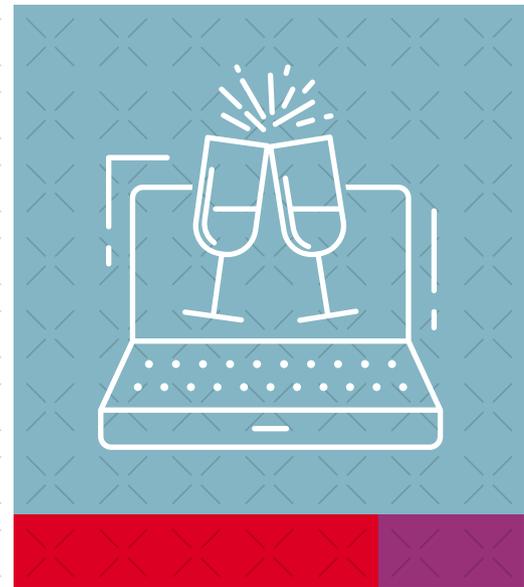
Wir haben eine Art Abo-System, für das wir eine jährliche Gebühr erhalten. Das Listing auf der Plattform ist kostenlos, aber die Anbieter können ein Jahresabonnement für zusätzliche digitale Marketingunterstützung abschließen. Sie werden dann weiter vorne gelistet und erhalten zusätzlichen Kundensupport sowie erweiterte Profilfunktionen, die zu mehr Conversions führen. Es gibt verschiedene Abo-Varianten mit unterschiedlichen Leistungen und Preisen. Bei den Premiumabos gibt es sogar maßgeschneiderte Datenanalysen, bei denen man genau sehen kann, wie viele Personen die Profilseiten besucht haben und wie viele Anfragen, Abschlüsse und Bewertungen generiert wurden.

Bobby ✕ *Haben Sie Pläne, Ihr Angebot auf der Plattform auszubauen?*

Ja, wir wollen unseren Marktplatz erweitern und SaaS-Lösungen anbieten, die der gesamten Branche ihr digitales Asset Management erleichtert. Für dieses Angebot nutzen wir KI-basierte, automatische Bilderkennung, die sich in den letzten sechs Monaten enorm verbessert hat. Diese Lösung wird unseren Kunden dabei helfen, ihre eigenen Inhalte besser zu organisieren und zu nutzen. Sie können damit ihre eigenen 100.000 Fotos effizient durchsuchen und das perfekte Foto für ein Angebot, für Instagram oder andere Marketingkanäle finden.

Andrei ✕ *Das betrifft also die Phase vor dem Abschluss, z. B. Angebotslegung. Können Sie uns ein Beispiel geben, wie das funktioniert?*

Wenn Sie z. B. nach Hochzeiten in weißen Zelten suchen, können Sie mit unserer KI-gestützten Bilderkennung Tausende solcher Fotos durchstöbern und das perfekte Bild finden. Als Konsument können Sie dieses Foto dann als Idee speichern, so wie das mit einem Pinterest-Board funktioniert. Eventprofis können eine hochauflösende Version herunterladen und in nur 30 Sekunden auf Instagram teilen – inklusive Angaben zu Fotografen, Location usw. Normalerweise



braucht man dafür mindestens 30 Minuten. Unsere Plattform wird also bald eine SaaS-ähnliche Lösung bieten, die den Nutzern hilft, Zeit zu sparen und effizient auf Instagram und anderen Kanälen aktiv zu sein.

Bobby ✕ *Lassen Sie uns zu den Anfängen der Plattform zurückkehren. Wie haben Sie begonnen?*

Zunächst haben wir uns Chicago vorgenommen und uns dann von Stadt zu Stadt vorgearbeitet: LA, New York, Dallas, San Francisco usw. Es war wie eine Reise mit einem leeren Koffer. Ich hatte noch nichts anzubieten, musste Eventplaner aber dazu bringen, mitzumachen. Ich habe sie alle einzeln kontaktiert: Hey, Eventplaner aus Chicago! Wir schreiben gerade einen Artikel über die besten Hochzeitsplaner in Chicago und würden auch Sie gerne vorstellen. Können Sie uns zehn Fotos schicken? Sie wollten in den Artikel und mit den Fotos haben wir dann eine kostenlose Profilseite für sie erstellt. So haben wir weitergemacht, bis unsere SEO-Engine zu funktionieren begann. In den ersten zwei Jahren war es wirklich harte Knochenarbeit. Jetzt, acht Jahre später, haben wir zwei Millionen Fotos und 500.000 Videos auf unserer Seite, und die Branchenprofis können es sich fast nicht leisten, nicht auf unserer Website zu sein. Es ist uns gelungen, eine sehr starke Marke aufzubauen.



Unsere Plattform wird eine SaaS-ähnliche Lösung bieten, die den Nutzern hilft, Zeit zu sparen und effizient auf Instagram und anderen Kanälen aktiv zu sein.



Andrei × *Beim bekannten Henne-Ei-Problem, mit dem Plattformen am Anfang immer konfrontiert sind, haben Sie also zuerst die Anbieterseite aufgebaut?*

Ja, es ist unmöglich, jemanden einzuladen, sich die PartySlate-Seite anzuschauen, und dort sind dann nur zwei oder drei Fotos. Was wir von Anfang an bieten konnten und nicht jeder Marktplatz hat, ist ein Wert, der unabhängig vom Netzwerkeffekt entsteht. Allein die Profilseite war schön und nützlich und es gab keinen Haken dabei, zehn Fotos bereitzustellen. Zunächst mussten wir also diese schönen und erstklassigen Einzelprofile erstellen. Erst dann konnten wir sie miteinander verbinden, um die so wichtigen Netzwerkeffekte zu erzielen. Damit können wir nun viel kostengünstiger wachsen.

Bobby × *Wie haben Sie Seiten miteinander verbunden, um Netzwerkeffekte zu erzielen?*

Sobald Sie ein Ereignis hochgeladen haben, können Sie dort, sagen wir, Ihren Caterer nennen und Sie erscheinen dann auch auf dessen Profilseite. Dort wiederum sehen Sie die Fotografin und können zu ihr rüberklicken und sich ihre Profilseite ansehen. Die Fotografin bekommt also mehr Sichtbarkeit, ohne selbst aktiv zu sein. Wenn ein gelisteter Co-Dienstleister noch kein Profil auf PartySlate hat, kann man ihn hingegen nicht anklicken. Wir schicken ihm aber gleich eine Einladung à la „Sie haben gerade mit diesem Fotografen oder Planer gearbeitet. Wir würden gerne ein kostenloses Profil für Sie einrichten und Ihnen mehr über unsere Plattform erzählen ...“. Das ist unser One-to-Many-Netzwerkeffekt.



Andrei ✕ *Das ist genial, und was Sie zusätzlich haben, ist eine Art eingebaute Viralität. Eine Buchung führt zur nächsten, und das kann man nutzen, um weitere Dienstleister einzubinden, wie zum Beispiel neue Locations. Die Art der angebotenen Dienstleistungen ist aber doch sehr unterschiedlich. Wie haben Sie es geschafft, eine einheitliche Plattform für die verschiedensten Dienstleister zu erstellen?*

Unsere wichtigsten Kategorien sind Locations, Eventplaner, Caterer, Dekorateure und Musiker. Was alle gemeinsam haben, ist, dass sie professionelle Fotos schätzen. Bei jeder Veranstaltung gibt es Fotografen und Videofilmer. Egal, ob Eventagentur, Location oder Caterer: Alle wollen sich mit professionellen Fotos und Videos gut darstellen und ein perfektes digitales Profil erstellen. Locations haben leicht unterschiedliche Anforderungen, da sie ihre Räumlichkeiten präsentieren möchten. Daher haben wir für diese Kategorie ein leicht modifiziertes Profil erstellt. Aber für alle anderen ist es im Wesentlichen gleich.

Bobby ✕ *Unter den wichtigsten Kategorien haben Sie die Fotografen nicht erwähnt. Welche Rolle spielen die?*

Natürlich brauchen wir die Fotografen, und wir sind gerade dabei, ihre Rolle für PartySlate zu überdenken: Ob wir sie nicht eher als Content-Provider betrachten sollten, die das gesamte System fluten, und weniger als Kunden. Vielleicht geben wir ihnen ihre Profile zu einem vergünstigten Preis und verlangen im Gegenzug, dass sie ihre eigene Fotoplattform einbinden und 20 Events pro Jahr hochladen.

Andrei ✕ *Gibt es neue Herausforderungen, mit denen Sie derzeit konfrontiert sind?*

Ja, absolut. Aktuell beobachten viele Unternehmen, einschließlich des unseren, etwas besorgt die Entwicklungen im KI-Bereich und bei ChatGPT und mögliche Auswirkungen auf SEO. Wird unser Traffic um 50% zurückgehen? Ich denke zwar nicht, denn die KI-basierten Dienste bieten andere Arten von Inhalten an, und Google ist massiv daran interessiert, seine Werbeeinnahmen zu schützen. Aber da wir stark auf organischen Traffic setzen, müssen wir uns schon überlegen, wie sich KI auf unsere Suchergebnisse auswirken wird und ob wir mit Rückgängen rechnen müssen. Das könnte noch eine große Herausforderung für uns werden.

Bobby ✕ *Zumindest richtet sich Ihr Angebot an eine echte, reale Industrie. Sie müssen sich also keine Sorgen machen, dass KI diese ersetzen wird. Aber natürlich muss*

man auf all diese zusätzlichen Kanäle vorbereitet sein. Aber Sie nutzen ja die Möglichkeiten von KI auch aktiv?

Ja, wie schon gesagt, KI-Bildererkennung ist ein großes Thema für uns. Demnächst starten wir mit dem Modul „Search Your Photos“. Damit werden Veranstaltungsprofis, wie das Plaza Hotel in New York, die eigenen Fotos besser nutzen können. Die Fotoverwaltung ist oft ein wunder Punkt, z. B. für große Hotels. Sie haben oft bis zu 200.000 unorganisierte Fotos. Wenn dann ein wichtiger Kunde kommt und man zeigen will, wie die Räumlichkeiten bereits genutzt wurden, wird es kompliziert. Unser neues Tool ermöglicht es ihnen, ihre Fotos viel effizienter zu durchsuchen, zu verwalten und zu teilen. Die KI-Bildererkennung ist inzwischen so gut, dass sie sogar spezifische Stuhlmarken wie Chiavari erkennen kann. Das macht die Suche viel effizienter.

Bobby ✕ *Das ist großartig, Julie. Sie haben wirklich viel erreicht. Haben Sie einen Rat für Unternehmer, die ein eigenes Plattformunternehmen gründen möchten?*

Das Problem, das man lösen will, sollte zur Obsession werden. Man muss damit rechnen, immer wieder auf nicht vorhersehbare Schwierigkeiten zu stoßen, wie z. B. eine zweijährige Pandemie, die die ganze Branche lahmlegt. Ohne echte Leidenschaft für das Problem, das man lösen möchte, wird es einfach zu viele Hindernisse geben, die einen aus der Bahn werfen können. Wenn man nicht brennt für das, was man tut, und nicht das Gefühl hat, dass einen nichts und niemand stoppen kann, dann würde ich empfehlen, erst Erfahrungen in einer ähnlichen Branche oder bei anderen Start-ups zu sammeln. Je mehr Erfahrung man hat, desto besser sind die Erfolgsaussichten. Meiner Meinung nach sollte man nichts überstürzen und lieber so lange warten, bis man es ohne die Arbeit an seiner Idee nicht mehr aushält, und dann erst losziehen, um die Welt zu verändern.

Andrei ✕ *Wow, das ist wirklich ein wertvoller Ratschlag und ein großartiges Schlusswort. Vielen Dank für die Einblicke in die PartySlate-Plattform, die Sie auf sehr beeindruckende Art aufgebaut haben. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Einführung Ihrer SaaS-Lösung und der weiteren Expansion in neue Bereiche.* ✕

Gasteditoren

Andrei Hagiu ist Associate Professor of Information Systems an der Questrom School of Business der Boston University und hat an der Princeton University in Wirtschaftswissenschaften promoviert. In seiner Forschung und Lehre konzentriert er sich ganz auf Plattformunternehmen (Airbnb, Alibaba, Amazon.com, Google, Grab, Facebook, iPhone, PlayStation, Uber, Upwork usw.) und deren einzigartige strategische Herausforderungen. Er nutzt die Erkenntnisse aus seiner Forschung, um Start-ups, die Plattformen und Marktplätze aufbauen, zu beraten und in sie zu investieren. Außerdem berät er große Unternehmen, die versuchen, ihre Produkte in Plattformen umzuwandeln.



Andrei Hagiu

Associate Professor of Information Systems, Boston University's Questrom School of Business, Boston
ahagiu@gmail.com
<https://platformchronicles.substack.com/>

Bobby Zhou ist Associate Professor of Marketing an der Robert H. Smith School of Business der University of Maryland. Er hat an der Duke University im Bereich Marketing promoviert. Seine Forschung konzentriert sich auf Wettbewerbs- und Marketingstrategien in Technologiemarkten und digitalen Plattformunternehmen, insbesondere im Bereich des Pricing und der Verkaufsförderung. Er nutzt analytische Modelle und Experimente, um Manager dabei zu unterstützen, die theoretischen Grundlagen ihrer Entscheidungsprobleme in diesem Bereich zu verstehen. In diese Modelle integriert er auch gerne Determinanten des Konsumentenverhaltens sowie Biases und liefert Unternehmen Erkenntnisse zur Optimierung ihrer Strategien.



Bobby Zhou

Associate Professor of Marketing, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland
bozhou@umd.edu
<https://www.rhsmith.umd.edu/directory/bo-bobby-zhou>

Wissenschaftlicher Beirat

Anja Dieckmann

Professorin für Wirtschaftspsychologie,
Hochschule Aalen, Deutschland

Giana Eckhardt

Professorin für Marketing,
King's College London, England

Susan Fournier

Allen Questrom Professorin und Dekanin,
Professorin für Marketing,
Questrom School of Business,
Boston University, USA

Nicole Koschate-Fischer

Professorin für Marketing,
Friedrich-Alexander-Universität,
Erlangen-Nürnberg, Deutschland

Andreas Neus

Geschäftsführer und Vizepräsident,
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,
Nürnberg, Deutschland

Srinivas K. Reddy

Visiting Professor für Marketing,
Kellogg School of Management,
Northwestern University, USA

Werner Reinartz

Professor für Marketing,
Handel und Kundenmanagement,
Universität zu Köln, Deutschland

Bernd Skiera

Professor für Electronic Commerce,
Johann Wolfgang Goethe-Universität,
Frankfurt am Main, Deutschland

Caroline Wiertz

Professorin für Marketing,
Bayes Business School,
City, University of London, England

Managing Editor

Christine Kittinger-Rosanelli

NIM Marketing Intelligence Review
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen
christine.kittinger@nim.org

Impressum

HERAUSGEBER

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.
Gründer der GfK
Steinstraße 21
90419 Nürnberg
Deutschland
Tel +49 911 95151983
Fax +49 911 376 77872
E-Mail: hello@nim.org
www.nim.org
Vereinsregister des Amtsgerichts Nürnberg VR200665

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen ist ein interdisziplinäres Non-Profit-Institut zur Erforschung von Konsum- und Marktentscheidungen. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis erforscht das NIM, wie sich Marktentscheidungen auf Basis neuer Trends, neuer Technologien und neuer Informationsquellen voraussichtlich ändern werden. Ziel ist es, sowohl die Entscheidungen von Verbrauchern als auch die Entscheidungen von Marketingverantwortlichen besser zu verstehen und durch dieses Wissen auch dazu beizutragen, die Qualität von Marktentscheidungen zu steigern.

Die NIM Marketing Intelligence Review (zuvor GfK Marketing Intelligence Review) versteht sich als Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Das NIM übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des NIM.

GENDER-HINWEIS

Um die Lesefreundlichkeit der Texte zu verbessern, wird an einigen Stellen bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten jedoch für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform stellt keine Wertung dar und bezieht immer alle Menschen ein.

COPYRIGHT

© 2024 Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.
Alle Artikel dieser Ausgabe stehen unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC-ND 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

GRAFISCHE UMSETZUNG

DESIGNBÜRO, Stephan Hasselbauer

DRUCK

Druckhaus Haspel Erlangen e. K.

ABONNEMENT

75 € per annum

ISSN 2627-4841

ONLINE VERSION

www.nim.org/mir/de



VORSCHAU
NÄCHSTE AUSGABE

Influencer Marketing

Influencer Marketing in Zeiten permanenter Online-Präsenz

Jenna Drenten

Vom Influencer zum Händler: Wie neue Player die Handelslandschaft aufmischen

Sara Rosengren, Colin Campbell und Justine Rapp Farrell

Influencer-Strategien im Livestream-Shopping

Xian Gu, Xiaoxi Zhang und P. K. Kannan

Wenn Fans zu Feinden werden: Influencer Marketing im Krisenfall

Rebecca Mardon, Hayley Cocker und Kate Daunt

Zwischen Glanz und Schatten: Influencer im Spannungsfeld von Sichtbarkeit und Verletzlichkeit

Brooke Erin Duffy

Womit man rechnen muss, wenn man Kommentarfunktionen einschränkt

Michelle Daniels und Freeman Wu

→ Die nächste Ausgabe erscheint im Mai 2025

