

Vom Produkt zur Plattform: Neue Wege der Geschäftsinnovation

AUTOREN

Andrei Hagiu

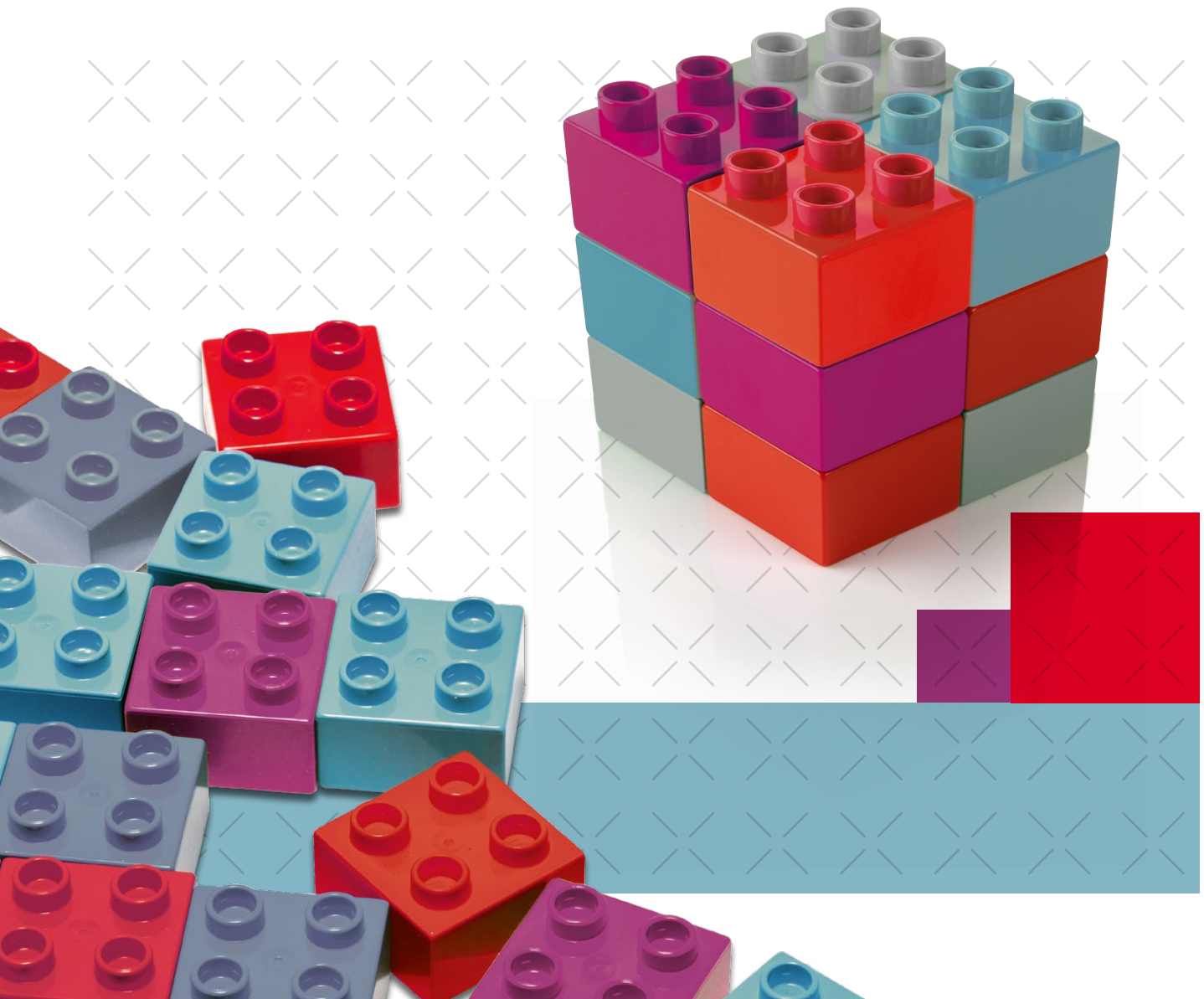
Associate Professor of Information Systems, Boston University Questrom School of Business, Boston

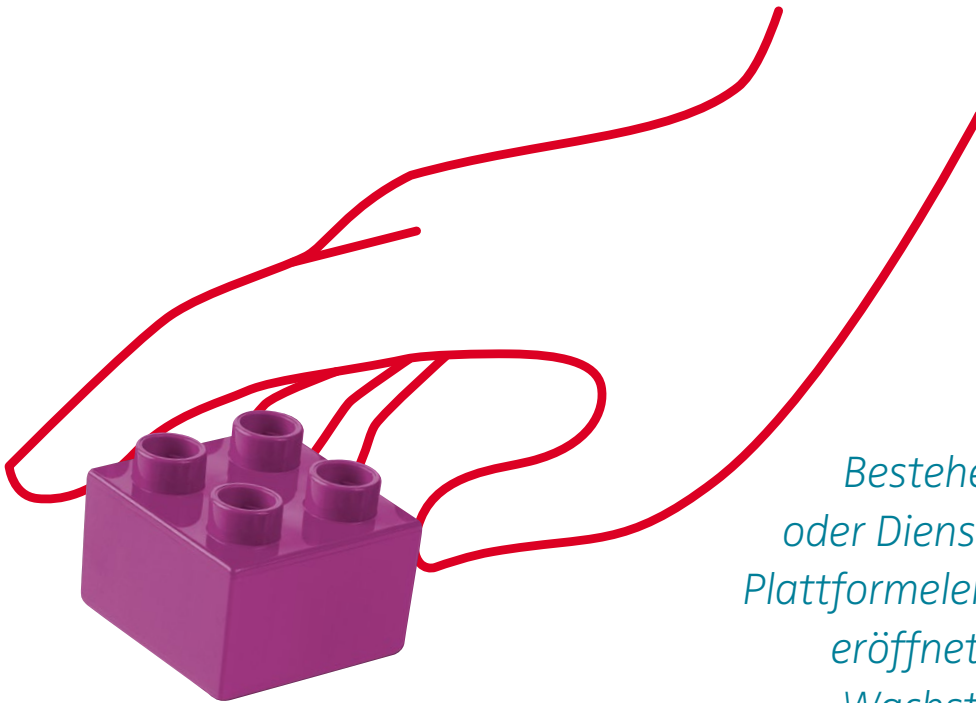
Bobby Zhou

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:

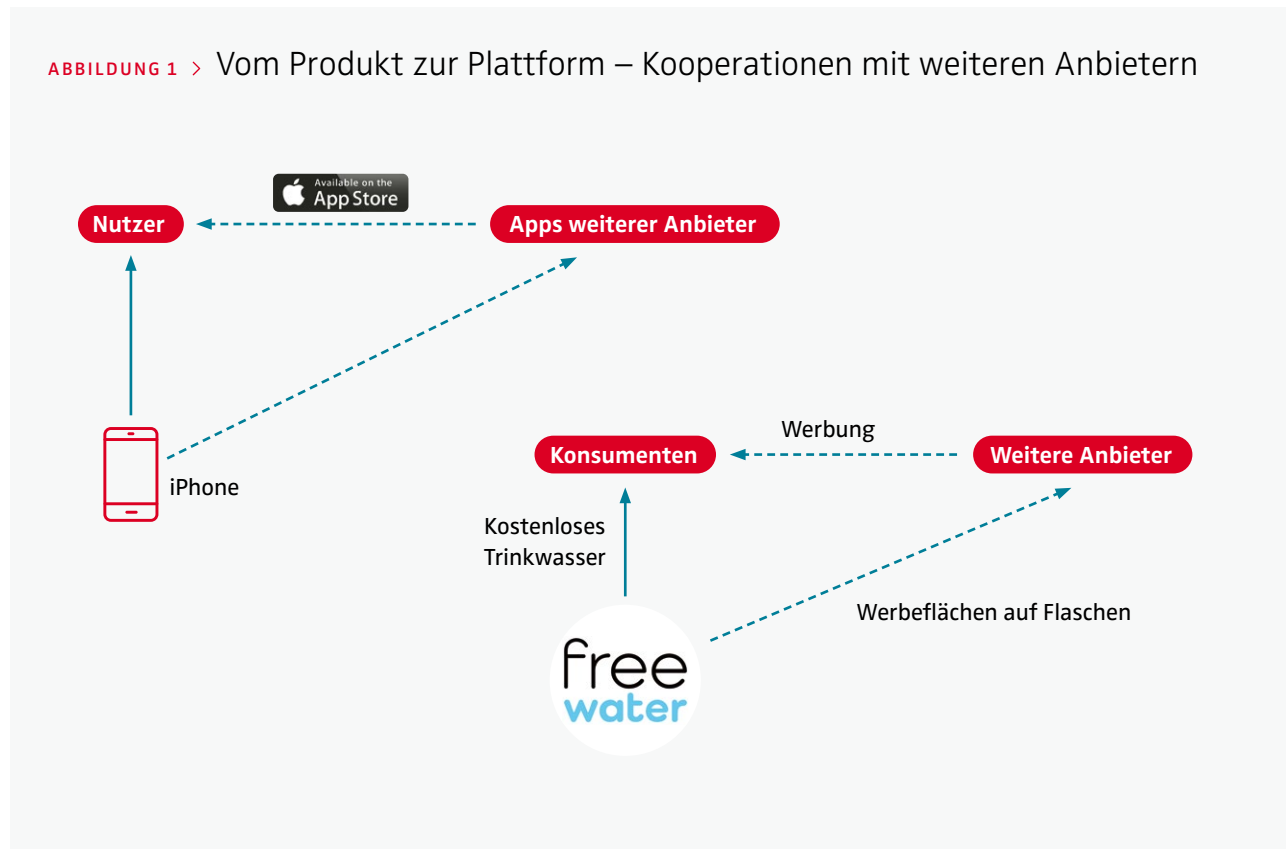
Methode 1: Weitere Anbieter mit ins Boot holen × Bei diesem Modell erhalten andere Marken die Möglichkeit, ihr Angebot im Rahmen der Produkte oder Services eines Unternehmens zu verkaufen oder bei dessen Kunden zu bewerben. Dabei geht es jedoch nicht um eine reine Produktintegration. Vielmehr entwickelt 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.

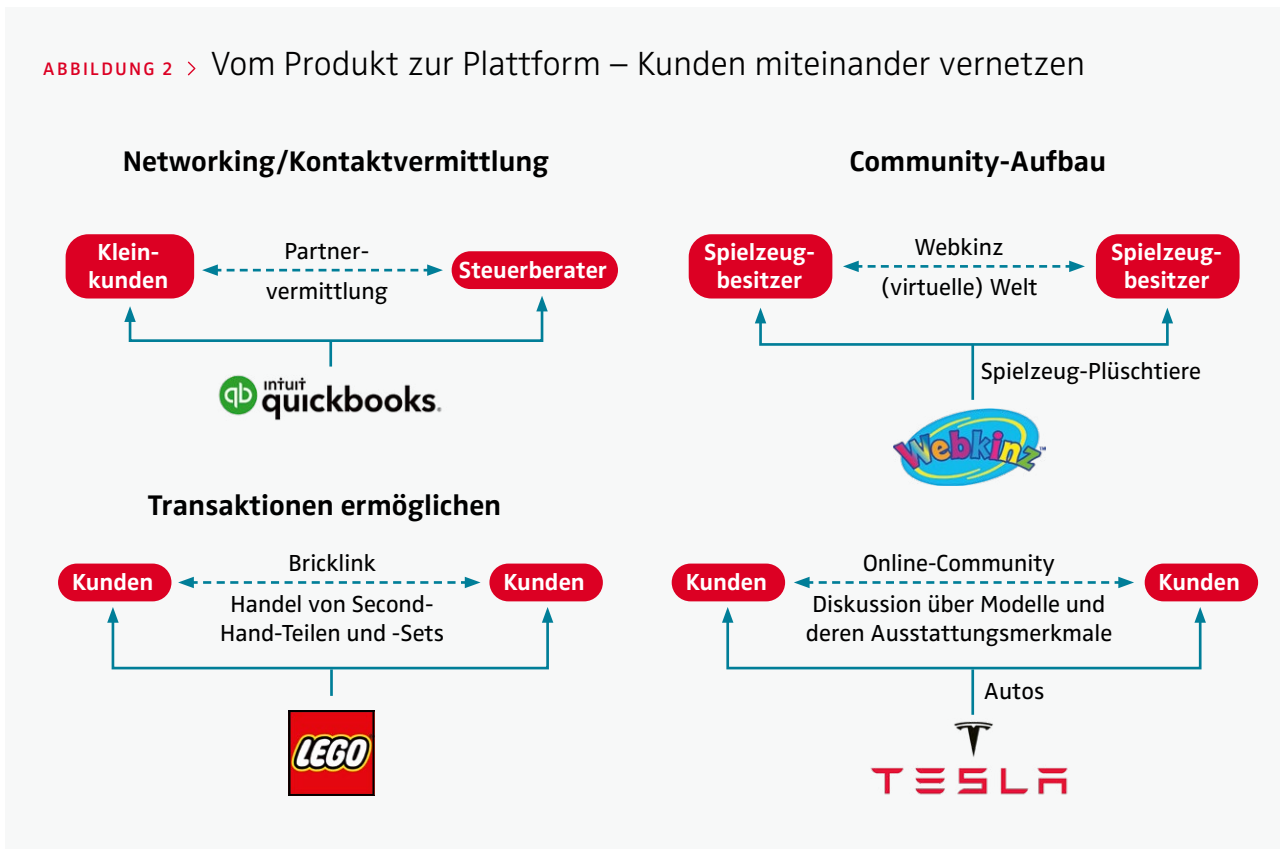
iPhone-Apps sind erst mit der Gründung des App Stores entstanden und wurden speziell für das Apple-Ökosystem entwickelt. Ebenso entstehen die aktuellen GPTs um ChatGPT herum. Mittlerweile sind die iPhone-Apps auch für Android und auf anderen Plattformen verfügbar, doch noch immer veröffentlichen Entwickler 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.

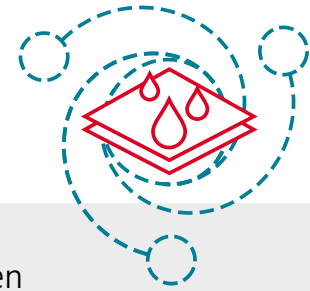
- > **Transaktionen ermöglichen** ✕ Durch die Übernahme der Website Bricklink bietet Lego seinen Kunden seit 2019 die Möglichkeit, Sets, Bausteine und Figuren mit Lego-Liebhabern aus aller Welt zu handeln. Die Befürchtung, dass diese Transaktionen den Verkauf neuer Lego-Sets kannibalisieren könnten, 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.



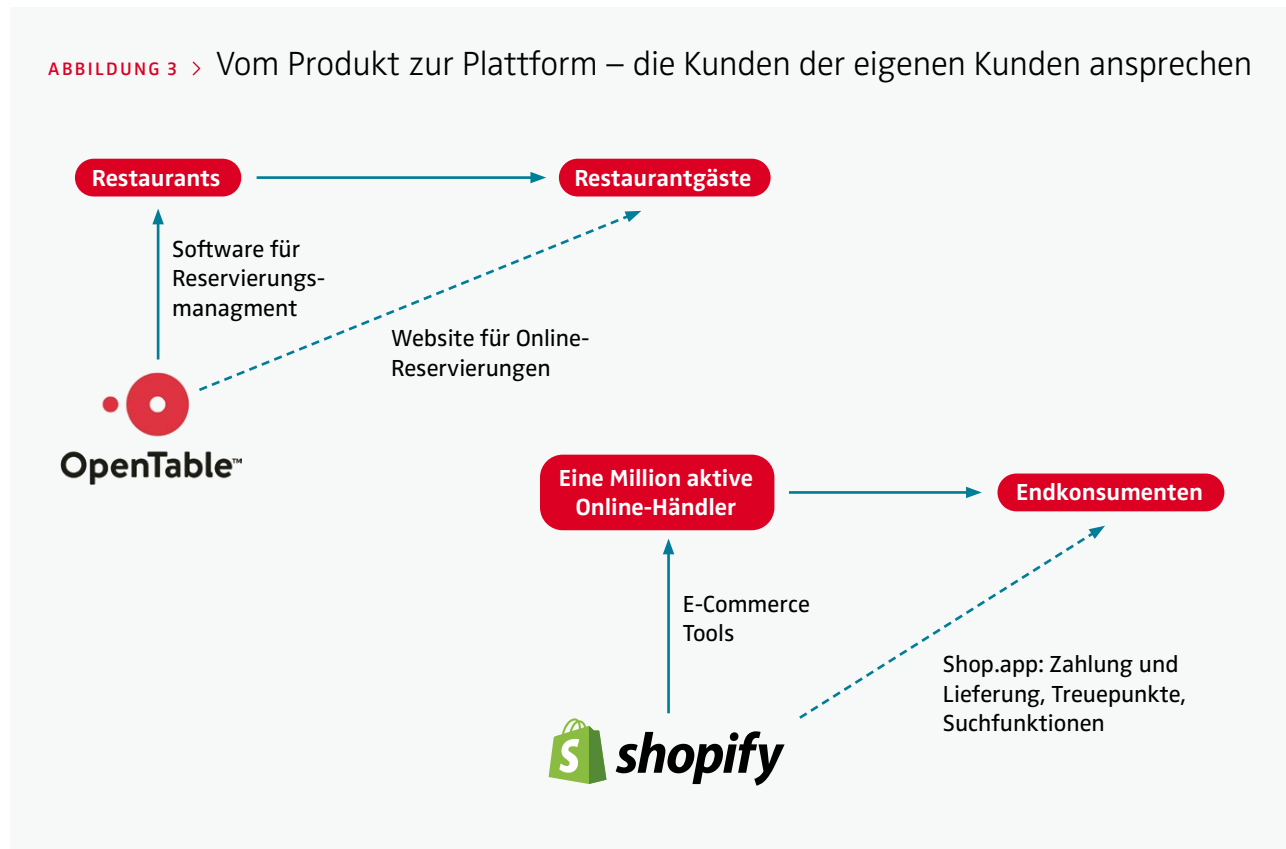
- > **Einen Offline-Marktplatz für Markenkunden schaffen** ✗ Diese Variante wäre eine Art Shop-in-Shop-System, bei dem jede Marke ihren eigenen Mini-Store mit eigenem Verkaufspersonal hätte. Eine ähnliche Strategie verfolgen Apple und Microsoft mit Mini-Stores bei Best Buy.



- > **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 jüngerer 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>