

Benedict Bender  
Plattformbasierte Geschäftsmodelle



[www.plattform-geschaeftsmodell.de](http://www.plattform-geschaeftsmodell.de)



**Benedict Bender**

# **Plattformbasierte Geschäftsmodelle**

*Neue Ansätze zur Erweiterung bestehender  
Businesskonzepte*



**Frankfurter  
Allgemeine  
Buch**

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



**Frankfurter  
Allgemeine  
Buch**

© FAZIT Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main

Umschlag: Anabell Krebs  
Satz: Arnold & Domnick, Leipzig  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

1. Auflage  
Frankfurt am Main 2023  
ISBN Print 978-3-96251-153-1

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen  
Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den  
Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation  
des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>I. Grundlagen digitaler Plattformen</b> .....	11
Plattformen nach dem Verständnis des Autors .....	13
Eigenschaften digitaler Plattformen .....	20
Konzept des Plattform-Ökosystems .....	24
Wertschöpfungsstruktur plattformbasierter Geschäftsmodelle .....	26
Plattformbasierte Geschäftsmodelle .....	28
Attraktivität plattformbasierter Geschäftsmodelle .....	30
Besonderheiten plattformbasierter Geschäftsmodelle .....	33
Effekte der Plattform-Ökonomie .....	41
Status-Quo digitaler Plattformen .....	52
Tipps zum Umgang mit dem Buch .....	56
<b>II. Plattformen im Handel</b> .....	59
Begriffsverständnis Plattformen im Handel .....	59
Funktionsweise von Handelsplattformen .....	61
Systematisierung von Handelsplattformen .....	62
Handelsplattformen in Deutschland .....	64
Beispiele für Handelsplattformen .....	68
Funktionsverteilung auf Handelsplattformen .....	71
Checklisten Handelsfunktionen für Partner .....	76
Sortimentsgestaltung .....	79

Komplementärer Markteintritt .....	82
Eigenmarken auf Handelsplattformen .....	85
Premiumservices als Abonnement (Prime und co.) .....	90
Zusatzservices auf Handelsplattformen .....	97
Ertragsmechanik von Handelsplattformen .....	99
Kostenstruktur für Partner auf Handelsplattformen .....	100
Statische Qualitätssicherung .....	113
Dynamische Qualitätssicherung .....	119
Synergien Plattform und Handel .....	130

### **III. Plattformen in der Industrie** .....

Begriffsverständnis Plattformen in der Industrie .....	134
Systematisierung von Industriepattformen .....	136
Industriepattformen in Deutschland .....	145
Typische Plattformausrprägungen in der Industrie .....	147
Industriepattformen nach Funktionen .....	154
Geschäftsmodelle Transaktionsplattformen in der Industrie .....	175
Geschäftsmodelle Innovationsplattformen in der Industrie .....	178
Kombination der Plattform mit bestehendem Geschäftsmodell .....	184

### **IV. Vorgehensmodell zur Erweiterung bestehender**

<b>Geschäftsmodelle</b> .....	188
Kombination von Plattform und Geschäftsmodell .....	188
Eigene Plattform vs. Mitwirkung an Plattform .....	190
Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Erweiterung .....	193

Phase 1: Ist-Analyse .....	196
Phase 2: Zielkonzeption plattformbasiertes Geschäftsmodell (PBGFM) .....	201
Phase 3: Umsetzung .....	210
Abschnitte des Plattformlebenszyklus (Entwicklungsstufen) .....	217
Schrittweise Öffnung digitaler Plattformen .....	222
Beschreibung plattformbasierter Geschäftsmodelle .....	227
Die besondere Situation von KMU .....	231
Technische Realisierungsoptionen für Plattformen .....	239
Softwarelösungen für die Plattformrealisierung .....	244
Realisierung Innovations- vs. Transaktionsplattformen .....	249
Plattform-Management im Betrieb .....	251
Nicht erfolgreiche Plattformen .....	252
<b>Schlusskommentar</b> .....	255
<b>Anhang: Vorgehensmodell Werkzeuge</b> .....	256
<b>Über den Autor</b> .....	258





# Vorwort

„Fang nie an, aufzuhören,  
höre nie auf, anzufangen.“

Marcus Tullius Cicero (106 v. Chr. - 43 v. Chr.)

Sie sind oder arbeiten in leitender Position in einem etablierten mittelständischen Unternehmen aus Industrie und Handel? Sie möchten Ihre wettbewerbsstarke Stellung im Markt über plattformbasierte Ansätze zukunftsorientiert festigen, absichern oder ausbauen?

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen einen Eindruck über die Potenziale plattformbasierter Geschäftsmodelle vermitteln. Neben wertvollen Synergien, die sich daraus für Ihr Unternehmen ergeben können, wird auch auf mögliche Risiken und Stolpersteine hingewiesen, die es zu vermeiden und umgehen gilt.

Wenngleich die Integration externer Wertschöpfungspartner über plattformbasierte Elemente insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen eine ebenso ungewohnte wie anspruchsvolle Aufgabe darstellt, die es mit Expertise und Unternehmergeist zu koordinieren und steuern gilt, so möchte ich Sie auf den folgenden rund 250 Seiten von den unternehmerischen Chancen eines solchen Wagnisses überzeugen. Ich möchte Sie ermuntern, von den erfolgreichen Pionieren auf diesem Gebiet zu lernen, sich Anregungen von markterprobten Beispielen etablierter Plattformen zu holen und sich dadurch die faszinierenden Möglichkeiten für Ihr Unternehmen oder Ihren Bereich zu erschließen.

Auf dem Weg ins neue, unbekannte Terrain werden Sie dabei nicht alleingelassen: Konkret erhalten Sie auf wissenschaftlich fundierter Basis einen gestalterischen Instrumentenkasten mit verschiedenen Werkzeugen an die Hand, die es zu kombinieren und auf die individuelle Situation Ihres Unternehmens anzuwenden gilt. Sorgfältig zusammengestellte Checklisten unterstützen Sie darin, nichts Wesentliches zu übersehen und einen für Sie praxistauglichen Zugang in die Welt des Aufbaus erfolgreicher plattformbasierter Geschäftsausrichtung zu finden. Hierzu vermittelt Teil 1 die Grundlagen der Plattform-Ökonomie und plattformbasierter Geschäftsmodelle. Teil 2 und 3 bieten einen Blick hinter die Kulissen von Plattformen für Handel und Industrie. Teil 4 zeigt Ihnen das Vorgehen für die Umsetzung auf.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erkenntnisgewinn beim Lesen und – sollten Sie den Sprung wagen – nachhaltigen Erfolg bei der Hebung wertvoller Synergien.

Ihr Benedict Bender, Dezember 2022

# I. Grundlagen digitaler Plattformen

Digitale Plattformen haben rasant Einzug in unseren Alltag erhalten. So starten aktuell über 50 % der Onlinesuchen nach Produkten bei Amazon. Als Handelsplattform bietet Amazon Partnern die Möglichkeit, Produkte auf der Plattform zu verkaufen. Der Großteil der Produkte wird durch Partner und nicht durch Amazon selbst angeboten.

Stark nachgefragte Standardprodukte bietet Amazon selbst an. Das vielfältige Angebot erreicht Amazon mittels Angebote von Partnern über den vollintegrierten Amazon Marktplatz. Dieser Plattformansatz bildet eine wesentliche Stärke von Amazons Handelsgeschäft. Gegenwärtig dominiert Amazon den Onlinehandel in Deutschland. Über die Amazon Handelsplattform wird mehr als über alle anderen deutschen Handelsplattformen zusammen verkauft.<sup>1</sup> Amazon dient dabei nur als ein Beispiel für die Potenziale plattformbasierter Geschäftsmodelle für Unternehmen.

Plattformbasierte Geschäftsmodelle bieten Unternehmen Wachstumschancen, höhere Unabhängigkeit und vielfältigere Angebote für deren Kunden. Dieses Buch betrachtet Plattformen aus der Geschäftsmodell-Perspektive. Es bietet Unternehmen, die plattformbasierte Ansätze in ihr Geschäftsmodell integrieren möchten, eine Hilfestellung. Etablierte Geschäftsmodelle werden als Ausgangspunkt für Plattformansätze und somit für Synergien als Grundlage für den Plattformerfolg verstanden.

---

1 HDE e.V. (2022) Online-Monitor 2022.

Der Begriff digitale Plattformen wird in vielfältiger Weise verwendet. Eine beispielhafte Auflistung unterschiedlicher Verwendungen bietet u.a. die Bitkom Akademie:<sup>2</sup>

- Der Begriff der *Kommunikationsplattformen* wird genutzt, um Angebote zu charakterisieren, welche eine soziale Interaktion zwischen Nutzern fokussieren (z. B. WhatsApp, Telegram, Facebook).
- Der Begriff der *Internet of Things* (IoT)-Plattformen bezeichnet zu meist Cloudangebote, welche die Anbindung von Geräten (z. B. Maschinen im Industrieumfeld) erlauben (z. B. Siemens MindSphere, Amazon Web Services IoT).
- Der Begriff der Plattformen wird auch im *Finanzbereich* z. B. für die Vergabe von Krediten (sog. Lending-Plattformen wie Mintos) oder auch für Paymentservices (z. B. PayPal oder Kreditkarten) verwendet.
- Auch im Bereich der Vermittlung von *Arbeitsleistungen*, wie z. B. Handwerkerleistungen (MyHammer) oder Crowdsourcing-Plattformen (z. B. Amazon Mechanical Turk).
- Im Bereich der Plattformen, die vermittelnd (zwischen Anbieter und Kunden) tätig sind, finden sich weiterhin Plattformen für Mobilität (z. B. Uber, Kakao), Tourismus (z. B. Airbnb, HRS), Vermittlung von Services (z. B. Versicherungen, Kredite wie Check24) oder auch Handel (z. B. Amazon).

Nicht alle als Plattform bezeichneten Angebote stellen im engeren Sinne ein plattformbasiertes Geschäftsmodell dar. Der Grundlagenteil will ein gemeinsames Verständnis schaffen. Hierzu werden Grundlagen und Wirkmechanismen digitaler Plattformen und plattformbasierter Geschäftsmodelle vorgestellt. Zur Verdeutlichung werden Beispiele etablierter Plattformen genutzt. Die Beispiele wurden primär aufgrund ihrer Bekanntheit ausgewählt. Diese dienen als Anregung und sollen insbesondere KMU nicht aufgrund der Dimensionen von der Umsetzung abhalten.

---

2 <https://bitkom-akademie.de/news/plattform-oekonomie-chancen-und-risiken> (Abruf: 13.08.2021).

## Plattformen nach dem Verständnis des Autors

Im Folgenden wird das Plattformverständnis des Autors mittels charakterisierender Eigenschaften spezifiziert.

Dem Aspekt der *mehrseitigen Plattformen* als differenzierendes Merkmal für Plattformen kommt in diesem Buch essenzielle Bedeutung zu. Mehrseitige Plattformen bezeichnen Plattformen, die unterschiedliche Akteursgruppen (Seiten) über die Plattform zusammenführen. Damit Plattformen erfolgreich sind, sollten Angebote und Bedarfe einander entsprechen.

Plattformen sind für große Wachstumspotenziale bekannt. Um Skalierbarkeit zu erreichen und das Wachstum nicht durch Ressourcenengpässe zu begrenzen, nutzen Plattformen Geschäftsansätze, welche sich durch eine geringe Abhängigkeit von plattformeigenen Ressourcen auszeichnen. Durch die *Integration Dritter* und die Koordination der Wertschöpfung im Ökosystem schaffen Plattformen Mehrwerte.

So ergeben sich z. B. bei eBay für die Abwicklung zusätzlicher Verkäufe (zwischen Verkäufern und Käufern) auf der Plattform keine direkten Begrenzungen durch eigene Ressourcen. Wenngleich Rahmenbedingungen wie z. B. ausreichende Rechenkapazitäten erforderlich sind, so sind diese nicht mit physischen Beschränkungen z. B. Lagerplatz im Handel, zu vergleichen. Ähnliches gilt für Airbnb oder Uber, welche ebenfalls nicht durch eigene Ressourcen begrenzt sind.

Durch die Vielzahl Dritter, welche an der Plattform mitwirken, kann eine Aufstockung an Ressourcen dynamisch und durch eine Vielzahl möglicher Akteure erfolgen.

Eine Differenzierung von Plattformen bietet sich hinsichtlich deren primärer Aufgabe und dem zentralen Wertschöpfungsansatz an. Für die Gruppe der mehrseitigen Plattformen im engeren Sinne können zwei grundlegende Typen differenziert werden: *Transaktions-* und *Innovationsplattformen*.

### Transaktionsplattformen

Die Gruppe der mehrseitigen *Transaktionsplattformen* zeichnet sich durch die effiziente Zusammenführung von Geschäftspartnern für eine Transaktion aus. Im engeren Sinne wird durch die Plattform ein

sogenanntes ‚Matching‘, also die Zusammenführung von Angebot und Nachfrage oder allgemein zwei oder mehreren Akteuren erreicht.

Transaktionsplattformen definieren sich durch die Vermittlungsfunktion zwischen verschiedenen Akteuren zu einer gemeinsamen Transaktion (siehe Abbildung 1-1). Die zentralen Akteure im Kontext einer Transaktionsplattform sind:

- Partner, die Produkte oder Leistungen auf einer Plattform anbieten. Diese werden auch als Anbieter oder Dritte bezeichnet.
- Nutzer, die Produkte oder Leistungen von der Plattform oder Partnern nachfragen (z. B. Produkte auf einer Handelsplattform). Diese werden auch als Nachfrager oder Kunden bezeichnet.

Digitale Plattformen zeichnen sich dabei durch eine deutlich effizientere Zusammenführung als vergleichbare Szenarien ohne Plattform aus.

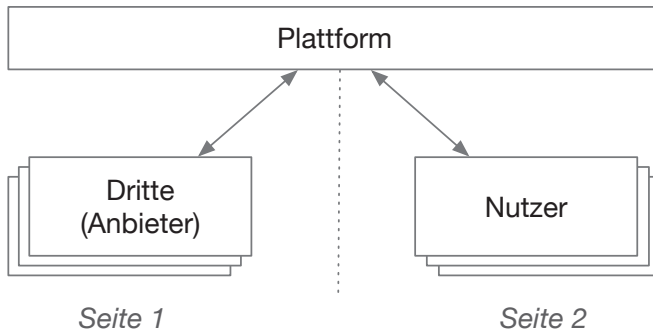


Abbildung 1-1: Funktionsweise einer Transaktionsplattform

Zur Plausibilisierung drei Beispiele aus der Praxis:

- Der Fahrdienstleister *Uber* bringt Anbieter von Fahrten (Seite 1: Partner) mit Fahrgästen (Seite 2: Nutzer) zusammen. Fahrgäste erhalten vorab einen verbindlichen Preis für die Fahrt. Die Zusammenführung von Angebot und Nachfrage erfolgt durch die Algorithmen von Uber. Fahrer werden in Abhängigkeit von zeitlicher Verfügbarkeit und Nähe zum Fahrgast ausgewählt.

- Die Onlineplattform *Airbnb* vermittelt Ferienwohnungen zwischen Besitzern (Seite 1) und Gästen (Seite 2). Wohnungen werden online präsentiert und Gäste wählen aus dem Angebot am Zielort aus. Zusätzliche Funktionen wie Bewertungen unterstützen die Auswahl durch Nutzer (Zusammenführung zu einer Transaktion).
- Die Onlineplattform *eBay* vermittelt Produkte zwischen Verkäufern (Seite 1) und Käufern (Seite 2). Anbieter präsentieren Produkte in einem Onlineformat und können zwischen unterschiedlichen Angebotsformaten (z. B. Festpreis oder Auktion) wählen.

### Innovationsplattformen

Die Gruppe der *Innovationsplattformen* definiert sich durch ihre Funktion, eine Grundlage für komplementäre Innovationen durch Dritte zu bilden. Partner können auf Basis der Plattform Ergänzungen oder Erweiterungen, sogenannte ‚Komplemente‘ anbieten, welche die technologische Basis der Plattform nutzen und eine spezifische Erweiterung bieten. Durch den standardisierenden Charakter und die Offenheit der Innovationsplattformen kann eine Vielzahl Dritter Beiträge zur Plattform leisten. Durch die vorhandene Basis lassen sich Komplemente aufwandsärmer als bei einem eigenen Produkt realisieren. Abbildung 1-2 stellt die Funktionsweise dar.

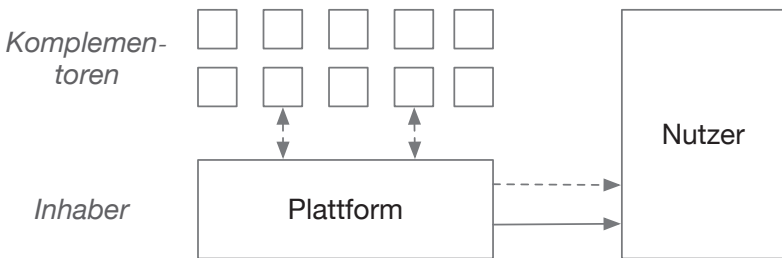


Abbildung 1-2: Funktionsweise einer Innovationsplattform

Innovationsplattformen mit Bezug zu digitalen Inhalten finden sich beispielsweise bei:

- Plattformen für mobile Endgeräte wie iOS und Android bieten Partnern (Seite 1) die Möglichkeit, Erweiterungen z. B. in Form von

spezialisierten Applikationen (kurz Apps) zu entwickeln. Nutzer (Seite 2) können diese Apps über einen Marktplatz beziehen und ihr Endgerät ihren Wünschen entsprechend ausstatten.

- Im Bereich der Internet of Things (IoT)-Plattformen bieten Plattformen wie Siemens Mindsphere oder Amazon Web Services (AWS) IoT die Möglichkeit für Erweiterungen durch Partner.

Die Plattformen selbst bieten einen Zugangspunkt für eigene Basisfunktionalität als auch für eine Vielzahl von Erweiterungen. Die Erweiterungen können über die verbundenen Marktplätze bezogen werden. Die zentralen Akteure im Kontext einer Innovationsplattform sind:

- Plattforminhaber, stellen grundlegende Funktionen und Umgebung für Komplemente / Erweiterungen, z. B. Entwicklungsumgebung und Schnittstellen, bereit.
- Partner (Komplementoren), entwickeln Komplemente / Erweiterungen für die Plattform.
- Nutzer, nutzen die Plattform in Kombination mit Komplementen von dritten Partnern.

Nutzer haben somit die Möglichkeit, die Plattform entsprechend des individuellen Bedarfes zu konfigurieren. Plattforminhaber können sich im Ergebnis auf wesentliche Basisfunktionen sowie die notwendigen Ressourcen für die Erweiterbarkeit konzentrieren. Weitere Funktionen werden durch die Gruppe der Entwickler (Komplementoren) zur Verfügung gestellt.

### **Rollen im Plattform-Ökosystem**

Die Aufgaben und Rollen innerhalb des Plattform-Ökosystems (Akteure, die im Zusammenhang mit der Plattform stehen) variieren in Abhängigkeit vom Plattfortmtyp (Innovations- oder Transaktionsplattform) sowie der Zielstellung und den beteiligten Parteien. Tabelle 1-1 stellt diese im Vergleich dar.



Art der Plattform \ Rolle	Plattform	Partner	Nutzer
<b>Transaktionsplattform</b>	Plattform bietet Rahmen für Transaktion und führt Akteure zu einer Transaktion zusammen	Partner bieten Produkte oder Leistungen auf der Plattform an	Nutzer fragen Produkte oder Leistungen der Plattform oder von Partnern nach
<b>Innovationsplattform</b>	Plattform bildet die Basis für Innovation	Partner stellen Komplemente für Plattformbasis bereit	Nutzer kombinieren Funktionalität der Plattform mit Komplementen

Tabelle 1-1: Rollen im Plattform-Ökosystem

Plattformen, die Ansätze von Transaktions- und Innovationsplattformen kombinieren, werden als *integrierte Plattformen* bezeichnet.<sup>3</sup> Die Smartphone-Plattform von Apple stellt eine integrierte Plattform dar. Die Innovationsplattform iOS ermöglicht die Entwicklung von Apps (Komplementen) durch Partner (Entwickler). Dabei stellt iOS die Grundlage für die Apps dar. Der Marktplatz für Apps, der Apple AppStore, stellt eine Transaktionsplattform dar. Nutzer können aus unterschiedlichen Apps wählen und diese direkt über den AppStore beziehen, sodass hier eine Zusammenführung von Angebot (Apps) und Nachfrage der Nutzer zu einer Transaktion stattfindet, welche direkt über den AppStore Marktplatz erfolgt.

### **Begriffe Ökosystem-Teilnehmer im Plattformkontext**

Auch im Hinblick auf die Parteien im Plattform-Ökosystem zeigt sich eine Vielzahl unterschiedlicher, teils äquivalenter, Begriffe für die mitwirkenden Parteien. Dieser Abschnitt erläutert die im Buch genutzten Begriffe

3 Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise - A Global Survey.

und zeigt Spezialisierungen unter den Plattformen auf. Das Sternchen (\*) charakterisiert eine häufige Nutzung der entsprechenden Begriffe.

### ***Plattformbetreiber***

Vereinzelte wird der Begriff der Plattform direkt als Objekt genutzt. Im Hinblick auf die Entität, die für den Betrieb zuständig ist, werden folgende Begriffe für den Plattformbetreiber verwendet:

- Plattformbetreiber\*: Charakterisiert die Zuständigkeit der Rolle im Hinblick auf die Plattform.
- Plattformanbieter\*: Der Begriff charakterisiert ähnlich dem vorangegangenen die Rolle der Partei im Hinblick auf die Plattform.
- Plattforminhaber\*: Charakterisiert die Inhaberschaft der Plattform mit der Entität. Nicht immer ist die Inhaberschaft maßgeblich bzw. bei einem einzelnen Unternehmen angesiedelt.
- Plattform-Unternehmen: Dieser Begriff wird im allgemeineren Kontext verwendet, um Unternehmen zu charakterisieren, die Plattformen anbieten.

Im Rahmen des Buches werden die Begriffe: Plattformbetreiber, -anbieter und -inhaber äquivalent verwendet.

### ***(Plattform-)Partner***

Für die Gruppe der Partner zeigt sich die mit Abstand größte Begriffsvielfalt. Aufgrund der Plattformspezialisierungen gibt es auch unterschiedliche Verwendungen je nach Plattfortmtyp. Im Allgemeinen sind folgende Begriffe zu finden:

- Partner\*: Der Partnerbegriff charakterisiert die Zusammenarbeit. Im Kontext von Plattformen sind darunter die Komplemente, welche durch Partner zur Plattform beigetragen werden, zu verstehen.
- Anbieter\*: Der Anbieterbegriff charakterisiert die Rolle als Teilnehmer an einer Plattform oder einem Marktplatz, wobei die Anbieter ein eigenständiges Angebot bereitstellen.
- Dritte: Begriff, der die wirtschaftliche und organisatorische Trennung von der Plattform in den Vordergrund stellt.
- Komplementoren: Charakterisiert die Rolle als Beitragende von Ergänzungen (Komplementen) zur Plattform.

Im Hinblick auf Plattfortmtypen, insbesondere Innovations- und Transaktionsplattformen, differenziert sich die Verwendung der Begriffe wie folgt:

- Bei *Transaktionsplattformen* findet sich vornehmlich im Handel der Begriff Verkäufer für die Partnerrolle.
- Bei *Innovationsplattformen* findet sich auch der Begriff der Komplementoren (in Anlehnung an den Beitrag) sowie der spezifischere Begriff der Entwickler.

Im Kontext des Buches werden die Begriffe abschnittsspezifisch genutzt (z.B. für Plattfortmtypen). Allgemein wird der Begriff der Partner und Komplementoren äquivalent verstanden.

Die nachfolgende Abbildung 1-3 stellt die häufig verwendeten Begriffe für die Ökosystem-Teilnehmer im Plattfortmkontext dar. Für die Gruppe der Partner sind ebenfalls die Spezialisierungen nach Plattfortmtyp dargestellt. Die fett hervorgehobenen Begriffe kennzeichnen die im Buch genutzten Standardbegriffe.

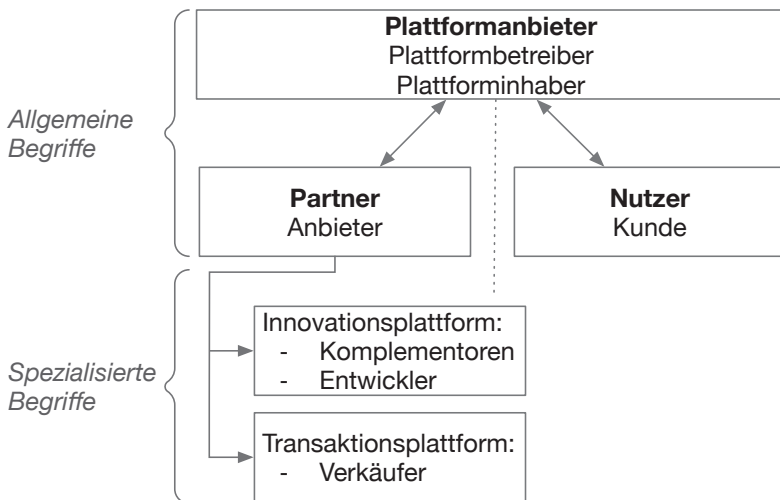


Abbildung 1-3: Begriffe für Ökosystem-Teilnehmer im Plattfortmkontext