

Welche Wege führen zum Erfolg?

Damit eine Plattform funktioniert, braucht es eine kritische Masse an Nutzern. Fünf Strategien führen zum Erfolg. *Martin Schumacher, Marcus Schögel*

Abstract Digitale Plattformen sind eines der erfolgreichsten Geschäftsmodelle der letzten zwanzig Jahre. Die erste zentrale Herausforderung jeder Plattform ist das sogenannte Henne-Ei-Problem. Dieses beschreibt das Dilemma, dass Anbieter nur auf eine Plattform kommen, wenn es eine Nachfrage gibt. Abgeleitet von erfolgreichen Fallstudien, wurden fünf Strategien identifiziert, mit welchen die Henne-Ei-Problematik bewältigt werden kann. Junge Plattformunternehmen können diese Strategien nutzen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Diese Strategien müssen an den spezifischen Markt angepasst werden, und es muss die richtige Balance zwischen Angebot und Nachfrage gefunden werden.

Das Geschäftsmodell von digitalen Plattformen ist der Austausch von Informationen, Waren und Dienstleistungen – Anbieter und Nachfrager nutzen diese Marktplätze, um Verkäufe anzubahnen und abzuwickeln (siehe *Tabelle* auf S. 14).¹ Dass Plattformen wie Google, Amazon, Facebook und Uber inzwischen eine führende Marktposition einnehmen, hat in erster Linie mit «Netzwerkeffekten» zu tun.² Sprich: Je mehr Kunden eine Plattform nutzen, desto unverzichtbarer wird sie.

Trotzdem ist es alles andere als einfach, eine neue Plattform auf die Beine zu stellen. Insbesondere die Anfangsphase stellt die meisten Start-ups auf eine harte Probe. Junge unbekannte Anbieter stehen dabei vor dem sogenannten Henne-Ei-Problem. Dieses beschreibt in der Betriebswirtschaft zwei unterschiedliche Wertversprechen, die kausal von einer anderen Partei abhängen: Verkäufer nutzen eine Plattform nur, wenn ausreichend Käufer auf dieser sind – und umgekehrt.³

In der Praxis wenden die Plattformen verschiedene Strategien an, um sowohl für Käufer als auch für Verkäufer attraktiv zu sein. Dabei lassen sich fünf verschiedene Zugänge herauschälen, die jungen Plattformunternehmen zum Erfolg verhelfen können. Allen fünf Ansätzen ist gemeinsam, dass sie in einem ersten Schritt auf diejenige Marktseite fokussieren, die zunächst relativ weniger von der Plattform profitiert.

Die Verkäufer umgarnen

Die erste Strategie zielt darauf ab, einen zusätzlichen Nutzen für den Verkäufer zu erzeugen. Sie ist vor allem bei Business-to-Consumer-Plattformen beliebt. So konnte die kalifornische Gastroplattform Open Table, die Online-reservierungen für Tische in Restaurants anbietet, mit dieser Strategie beispielsweise ihre Reichweite erhöhen. Anfänglich hatte Open Table Mühe, eine kritische Masse an teilnehmenden Restaurants zu finden. Rasch erkannten die Plattformbetreiber, dass sie den Restaurants einen zusätzlichen Nutzen bieten mussten, um mehr Betriebe auf die Plattform zu bringen. Sie führten deshalb ein digitales Reservierungsbuch für Restaurants ein, mit welchem die Restaurantbetreiber eine digitale Gästedatenbank aufbauen können. Zudem automatisierten sie die Rechnungsstellung. Später ergänzten sie ihre App mit einer webbasierten Version – womit sie weitere Restaurants gewinnen konnten.

Für Open Table hat sich die Strategie auszahlt: Das Unternehmen ist mittlerweile in den USA, Kanada, Mexiko, Japan, Grossbritannien, Deutschland und der Schweiz tätig und hat insgesamt mehr als 760 Millionen Gäste vermittelt.⁴

Die zweite Strategie basiert auf der Gewinnung von sogenannten Aggregatoren. Aggregatoren sind physische Orte wie etwa grosse Unternehmen, die eine hohe Konzentration an potenziellen Plattformteilnehmern aufweisen und auf denen sich Informationen rasch über Mundpropaganda verbreiten. Um eine grosse Menge an Teilnehmenden für eine Plattform zu gewinnen, können Plattformbetreiber solche Orte identifizieren. Besonders geeignet ist die Strategie für Peer-to-Peer-Plattformen.

Der US-Fahrtenvermittler Zimride – das Pendant zum europäischen Bla Bla Car – hatte

1 Parker et al. (2016) und Schmid (1993).

2 Galloway (2017). Siehe auch Beitrag von Markus Langenegger und Philemon Krähenmann auf S. 4.

3 Singh (2013).

4 Kao et al. (2020).

5 Lawler (2014).

zu Beginn Mühe, Vertrauen zwischen den Fahrern und den Fahrtensuchenden aufzubauen.⁵ Zimride ging daher gezielt Universitäten an. So konnte die Plattform einerseits viele Nutzer auf einmal ansprechen, und andererseits konnten sie Vertrauen zwischen Fahrern und Fahrtensuchenden herstellen, da die Studierenden ihren Kommilitonen mehr vertrauen als Fremden. Gekoppelt an ein Bewertungssystem, konnte Zimride dank dieser Strategie schnell wachsen.

Sich verlinken

Die dritte Strategie setzt auf «Plattformschichtung» – das heisst, eine Plattform verlinkt bewusst Inhalte von anderen Plattformen, um mehr Leute zu erreichen. Indem sie Wert auf Benutzerfreundlichkeit legt, vermag sie unter Umständen gegenüber diesen Plattformen sogar einen Mehrwert zu schaffen. Der Wohnungsvermittler Airbnb hat zu Beginn stark auf diese Strategie gesetzt – und beispielsweise Listings von Craigslist, einer bekannten amerikanischen

Anzeigewebsite, auf ihrer eigenen Website mit einer deutlich angenehmeren Nutzererfahrung und einem besseren Suchfilter gelistet.

Umgekehrt präsentiert die Tourguideplattform Local Bini ihre verfügbaren Reiseleiterinnen und -leiter auf der bekannten Plattform Tripadvisor. So kann sie mehr Kunden erreichen. Auch für Tripadvisor lohnt sich die Verlinkung: Die Reiseplattform kann ihren Kunden ein vielfältigeres Angebot präsentieren.

Die vierte Strategie beruht auf einer eng definierten Zielgruppe: Um eine kritische Masse zu erreichen, legen viele digitale Plattformen ihren Fokus auf bestimmte Gegenden, auf gesellschaftliche Nischen oder auf bestimmte Industrien. Diese Strategie ermöglicht es, auch in kompetitiven Märkten schnell eine kritische Masse zu erreichen, da Angebot und Nachfrage in der Zielgruppe besser reguliert werden können. Der Fahrtenvermittler Uber fokussierte zum Beispiel zunächst auf San Francisco und drang sukzessive in weitere Städte vor.⁶ Da Netzwerkeffekte bei Uber lokal – und nicht

Plattformen wie Get Your Guide und Local Bini vermitteln Stadtführungen. Tourguide in Harlem, New York.



Ausgewählte Plattformen in der Schweiz und weltweit

Schweiz	Global	Branche	Ziel
Digitec Galaxus	Amazon	Retail	Vermittlung zwischen Kunde und Einzelhandel
Lokalhelden	Kickstarter	Crowdfunding	Vermittlung bei privater Finanzierung
Ricardo	Ebay	Online-Auktion	Vermittlung von Gebrauchsgütern
Go!	Uber	Taxi	Vermittlung von Taxis
Local Bini	Get Your Guide	Tourismus	Vermittlung von Tourguides
Movuu	Movinga	Umzug	Vermittlung von Umzugsunternehmen
Batmaid	Helping	Reinigung	Vermittlung von Putzkräften
Scrambl	Upwork	Fachkräfte	Vermittlung von qualifiziertem Personal

SCHUMMACHER UND SCHÖGEL

global – auftreten, war es für die Plattform entscheidend, die Anzahl Fahrer und Fahrten-suchende gleichzeitig wachsen zu lassen. So nützt es einem Passagier in San Francisco wenig, wenn ein Fahrer in New York verfügbar ist.

Vor allem in den Nullerjahren spezialisierten sich viele Start-ups auf eine Industrienische. Ob Handwerker, Babysitter oder Gärtner – jede Industrie hat inzwischen eine spezifische Plattform.

möglichst viele Teilnehmende auf den Markt zu bekommen. Später, als die Nutzerzahlen anstiegen, konnte sie die Prozesse automatisieren.

Die Beispiele zeigen: In der Praxis wenden viele Plattformen eine oder mehrere dieser Strategien an, um die «Henne-Ei-Problematik» zu bewältigen. Einzig auf zusätzliches Risikokapital zu setzen, wäre hier die falsche Strategie.

Schummeln erlaubt

«Fake it until you make it»: Dies ist das Motto der letzten Strategie. Manche Plattformen täuschen – zumindest bei Beginn – eine künstliche Nachfrage und eine automatische Vermittlungsfunktion vor. So hat die Freelancing-Plattform Upwork, bei der Unternehmen selbstständige Arbeiter für bestimmte Aufträge buchen können, in den Anfängen manuell Arbeitskräfte rekrutiert, um



Martin Schumacher
Dr. des. oec., Leiter
Produktentwicklung beim
Fintech-Start-up Buyogo,
Zürich

Marcus Schögel
Professor für Marketing,
Universität St. Gallen

6 Gallagher (2017).

Literatur

Gallagher, L. (2017). The Airbnb Story: How Three Guys Disrupted an Industry, Made Billions of Dollars ... and Plenty of Enemies.
 Galloway, S. (2017). The Four – The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google.
 Kao, G., Hong, J., Perusse, M., und Sheng, W. (2020). The Chicken or the Egg. In Turning Silicon into Gold (pp. 31–36). Apress, Berkeley, CA.
 Lawler, R. (2014). Zimrides Long Road to Overnight Success. TechCrunch.
 Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., und Choudary, S. P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You.
 Schmid, B. (1993). Elektronische Märkte – Electronic Markets. In: Wirtschaftsinformatik, Vol. 35, No. 5, pp. 465–480.
 Singh, S. (2013). Business Model Analysis of Mobitto: How to Solve the Chicken and Egg Problem of a Multi-sided Platform?