www.pwc.de

Kick-Start in die Welt der Plattformen

11 Leitfragen zur Entwicklung Ihres Plattform-Geschäftsmodells

pwc

Wie der Kick-Start in die Welt der Plattformen gelingt

Digitale Plattformen werden in allen Wirtschaftsbereichen heiß diskutiert. Der Fakt, dass vier der fünf wertvollsten Unternehmen der Welt plattformorientierte Geschäftsmodelle betreiben, aber auch die kontinuierlich voranschreitende Digitalisierung haben dazu geführt, dass verschiedenste Unternehmen, zunehmend auch im B2B-Bereich, über den Aufbau einer digitalen Plattform nachdenken. Der Markt für digitale Plattformen ist hochdynamisch; in allen Branchen entstehen neue digitale Plattformen und Kooperationen. Insbesondere im Retail-Bereich gab es im letzten Jahr neue Plattformansätze, die bis vor ein paar Jahren noch nicht denkbar gewesen wären. So hat im März 2022 der schwedische Textilhändler H&M seine Onlineplattform für externe Drittanbieter geöffnet. Auch im produzierenden Gewerbe finden sich immer mehr Plattformen, die Drittanbietern offenstehen und für die gemeinsame Entwicklung digitaler Services genutzt werden.

In unserem letzten Whitepaper
Die Transformation zum Plattform-Geschäftsmodell erfolgreich gestalten haben wir uns der Frage gewidmet, wie Unternehmen dem Megatrend Plattform-Business gerecht werden und die unternehmensinterne Transformation zum Plattform-Geschäftsmodell erfolgreich gestalten können. Wir haben die wesentlichen Entwicklungsschritte digitaler Plattformen beleuchtet und aufgezeigt, wie unser „Business, Experience, Technology and Change (BXTC)"-Framework Unternehmen bei dieser ganzheitlichen Transformation unterstützen kann.

Dabei standen folgende Aspekte im Mittelpunkt:
- Business: Wie entwickle ich eine Plattformstrategie?
- Experience: Wie mache ich die Plattform zum Erlebnis?
- Technology: Wie entwerfe ich die eigene Plattformarchitektur?
- Change: Wie fördere ich den mentalen und organisatorischen Wandel?

Es stellt sich nun die Frage, welche Faktoren die Erfolgswahrscheinlichkeit plattformbasierter Geschäftsmodelle beeinflussen. In diesem Whitepaper beleuchten wir daher die vielfältigen Möglichkeiten der Ausgestaltung von Plattform-Geschäftsmodellen. Um Ihnen einen Kick-Start in die Welt der Plattformen zu ermöglichen, geben wir Ihnen die 11 wichtigsten Leitfragen mitsamt Entscheidungshilfen an die Hand.

In Kapitel A „Konzeption des Plattform-Geschäftsmodells" adressieren wir die fünf wichtigsten strategischen Fragen, welche die Grundlage für Ihre Strategie und Ihren Business Case bilden.

In Kapitel B „Design der Plattformarchitektur" führen wir Sie durch die sechs wichtigsten Aspekte der Operationalisierung des Geschäftsmodells anhand der Plattformkomponenten Interaktionen, Infrastruktur und Daten.

Starten Sie durch und nutzen Sie unsere 11 Leitfragen auf Seite 18, um Ihr Plattform-Geschäftsmodell zu entwerfen.

A Konzeption des Plattform-Geschäftsmodells

Damit ein Plattform-Ökosystem Qualität, Sortiment und User Experience optimieren kann, müssen bei der Konzeptionierung und strategischen Ausrichtung des Ökosystems einige wesentliche Aspekte berücksichtigt werden.

A1 Kostenführerschaft oder Spezialisierung

Wie muss die Plattform ausgerichtet werden, damit ich mich vom Wettbewerb differenziere?

A2 Top-down oder bottom-up

Welche Rolle nehme ich als Plattformbetreiber ein? Möchte ich meine Produkte selbst vertreiben oder hauptsächlich als Orchestrator zwischen Produzenten und Konsument:innen vermitteln?

A3 Kuratiert vs. offen

Wie stark sollte ich die Plattform kuratieren? Und wie finde ich die richtige Balance zwischen Offenheit und Kuratierung, damit die Plattform für Konsument:innen attraktiv ist?

A4 Produzenten vs. Konsument:innen first

Worauf sollte ich zuerst den Fokus legen: auf die Beziehungen mit den Konsument:innen oder mit den Produzenten?

A5 Monetarisierungsmix

Welche Monetarisierungsmodelle bieten sich aufgrund der gewählten Plattformstrategie an?

A1 Differenziere ich mich über Kostenführerschaft oder Spezialisierung?

Als Erstes muss entschieden werden, wie die Plattform bei Markteintritt so positioniert werden kann, dass sich Ihr Angebot von dem der Wettbewerber differenziert. Dafür gilt es, den relevanten Mehrwert für die Zielgruppen zu identifizieren.

Kostenführerschaft

Die Kostenführerschaft hat zum Ziel, sich durch geringe Produktionskosten und niedrige Verkaufspreise am Markt zu etablieren.

Chancen:
- Hohe Stückzahlen können zu sinkenden Herstellungskosten verhelfen.
- Durch die Partizipation vieler Konsument:innen und Produzenten kommt es zu wertvollen Netzwerkeffekten auf der Plattform.
- Der Aufbau einer eigenen Logistik, die auch von Fremdanbietern genutzt werden kann, ist durchaus lukrativ und bietet weitere Möglichkeiten der Monetarisierung.

Risiken:
- Da sich viele große Plattformen wie Amazon und Alibaba strategisch ebenfalls auf Kostenführerschaft ausgerichtet haben, ist die Konkurrenz groß und die Hürden beim Markteintritt sind hoch.
- Durch eventuelle Kuratierung oder Eigenproduktion kann es zu mangelndem Interesse auf Produzentenseite kommen.
- Ist die kritische Masse nicht groß genug, wird es schwer sein, Konsument:innen und Produzenten zu akquirieren.

Spezialisierung

Bei der Spezialisierung liegt der Fokus auf einem Segment bzw. Service oder einer dedizierten Kosument:innen-/Produzenten-Nische.

Chancen:
- Die Spezialisierung fördert das Vertrauen der Kosument:innen; dadurch wird das Upselling der Produkte bzw. Services leichter und es kann eine hohe Konsument:innenloyalität erreicht werden.
- Durch die Bereitstellung spezialisierterer Services kann oft ein höherer Mehrwert geboten werden.
- Der Netzwerkeffekt fördert die schnelle Bekanntheit einer Plattform in der Nische.

Risiken:
- Das auf Spezialisierung ausgerichtete Geschäftsmodell ist von einem Markt abhängig und dadurch bei Marktschwankungen leichter anfällig.
- Konsument:innen bevorzugen oftmals günstige Preise gegenüber einer hochwertigen Beratung und Kundenservices.
- Durch eventuelle Kuratierung oder Eigenproduktion könnte es zu mangelndem Interesse aufseiten der Händler kommen.

A2 Verfolge ich einen Top-down- oder Bottom-up-Ansatz?

Der Ansatz für den Aufbau einer Plattform hängt maßgeblich von der vorhandenen Situation und der Zielsetzung ab:

Bei der Wahl zwischen dem Top-down- und dem Bottom-up-Ansatz ist es ausschlaggebend, ob der Plattformbetreiber eigene Produkte oder Services platzieren und skalieren oder im Ökosystem als Orchestrator zwischen Produzenten und Konsument:innen agieren möchte.

Top-down (Third-Party-Marktplatz)

Situation:
Es gibt viele Anbieter und Angebote, niemand hat jedoch die zentrale Rolle eingenommen und es existiert keine vorherrschende Plattform.

Ziel:
Positionierung als zentraler Orchestrator im Ökosystem.

Ansatz:
1. Definition einer ganzheitlichen Plattformstrategie, unabhängig vom eigenen Angebot und Geschäftsmodell
2. Design und Implementierung der kompletten Plattform (hohes Investment)
3. Onboarding von Plattformteilnehmenden mit dem Ziel, Traffic und Volumen zu generieren

Bottom-up (First- und Third-Party-Marktplatz)

Situation:
Das Unternehmen besitzt eigene Produkte und Services und verfügt über profundes Know-how im angestrebten Ökosystem.

Ziel:
Platzierung und Skalierung der eigenen Produkte und Services neben dem Plattform-Geschäftsmodell.

Ansatz:
1. Identifikation vorhandener Produkte und Services und Analyse hinsichtlich der Eignung für ein plattformbasiertes Geschäftsmodell
2. Bewertung der Produkte und Services hinsichtlich Potenzial und Machbarkeit
3. Auswahl der besten Produkte und Services als Ausgangspunkt für die Anforderungen an die Plattform
4. Design der Plattform und Launch mit den besten Produkten und Services
5. Öffnung der Plattform für Drittanbieter, sobald Attraktivität der Plattform groß genug ist (z. B. Traffic, technologische Fähigkeiten)

A3 Kuratiere ich das Angebot oder wähle ich eine offene Plattform?

Der Plattformbetreiber kann sich für eine Kuratierung, d. h. eine Beschränkung der angebotenen Produkte oder Services auf bestimmte Kategorien entscheiden.

Kuratierung

Unter „Kuratierung“ versteht man die Beschränkung der angebotenen Produkte oder Services sowie in manchen Fällen auch die Begrenzung der Plattformnutzenden. Im Gegensatz zu offenen Plattformen, bei denen jeder Produzent alle Produkte und Services anbieten kann, wird bei einer kuratierten Plattform das Sortiment auf bestimmte Kategorien oder Produkt-/Serviceeigenschaften begrenzt. So spezialisieren sich Plattformen beispielsweise auf eine Kategorie wie Sportbekleidung, oder erlauben nur den Verkauf von nachhaltigen Produkten.

Chancen und Herausforderungen

- Kuratierung ist in gewisser Weise immer notwendig, um die Legalität, die Qualität der Produkte und Services sowie die Seriosität der Plattformnutzenden sicherzustellen.
- Durch ein breites kuratiertes Angebot in Kombination mit ausgewählten Services wird der Netzwerkeffekt verstärkt und damit die Plattform attraktiver für neue Produzenten.

Kuratiert vs. offen

Eine Kuratierung oder auch personalisierte Angebote sind meistens teurer. Automatisierungen, etwa mithilfe von Empfehlungs-Algorithmen, reduzieren den Aufwand.

Die Entscheidung zwischen kuratiert und offen lässt sich nicht global treffen, sondern muss für jede Dimension gesondert getroffen werden. Die Dimensionen umfassen sowohl den Zugang von Konsument:innen, Produzenten und Serviceanbietern sowie die Produktkategorien und die Kanäle.

Die Entscheidungen müssen immer holistisch und im Zusammenspiel mit den anderen Dimensionen betrachtet werden, damit Synergien und Herausforderungen ermittelt werden können. Grundsätzlich sollten bei der Wahl zwischen Kuratierung und Grad der Offenheit der Plattform die Nachfrageseite (Kundenheterogenität, Bedürfnis nach Vielfalt, Qualitäts- und Preisbewusstsein), die Angebotsseite (Angebots- und Qualitätsheterogenität), das jeweilige Produkt (Komplexität) sowie die Plattform-Eigenschaften (Ausrichtung, bisheriger Erfolg) berücksichtigt werden.

Offenheit für Kostenführerschaft, Kuratierung bei Spezialisierung

Strebt der Plattformbetreiber nach Kostenführerschaft ist eine hohe Offenheit zu empfehlen, damit möglichst viele Produzenten auf der Plattform anbieten und möglichst viele Konsument:innen Produkte und Services erwerben. Vordergründig bei der Kuratierung ist hier vor allem die Qualitätssicherung der Angebotsdetails (u. a. Texte, Fotos) und die Legitimierung der Nutzer:innen.

Soll die Plattform einer Spezialisierungsstrategie folgen, ist eine starke Kuratierung zu wählen. Eine genaue Analyse der relevanten Produkt- und Service Kategorien und Eigenschaften legt hier die Grundlage zur transparenten Kommunikation des USPs in Richtung Produzenten und Konsument:innen.

Plattformen sind nur in sehr seltenen Fällen komplett offen. Denn auch offen gestaltete Plattformen müssen Grenzen ziehen, um die Legalität aller Angebote zu gewährleisten.

A4 Wen hole ich zuerst auf meine Plattform, die Produzenten oder die Konsument:innen?

Wie bereits angeführt, werden Unternehmen, die ein Plattform-Geschäftsmodell etablieren wollen, vor allem im Bereich Retail auf eine Vielzahl an Mitbewerbern stoßen. Um sich erfolgreich zu positionieren, sollten Neueinsteiger:innen im Bereich Plattform-Geschäftsmodelle unbedingt abwägen, ob Sie den strategischen Fokus zuerst auf die Produzenten legen, mit denen Sie zusammenarbeiten wollen, oder auf die Konsument:innen. Auf welche Voraussetzungen es dafür jeweils ankommt, wird in den beiden nebenstehenden Kästen aufgezeigt.

Produzenten first

Situation/Voraussetzung:
- Zahlreiche konkurrierende Plattform-Geschäftsmodelle mit einer vergleichbaren Positionierung am Markt
- Viele Angebote von ähnlichen Produkten und Services

Handlungsempfehlung:
- Zu Beginn auf potenzielle Produzenten konzentrieren
- Parallel dazu die Konsument:innen-basis aufbauen

Zukunftsaussicht:
Durch starke Partnerschaften wird ein attraktives Angebot aufgebaut, welches Konsument:innen anzieht.

Konsument:innen first

Situation/Voraussetzung:
- Bestehendes Unternehmen mit bestehender Konsument:innenbasis
- Nicht gesättigter Markt durch Angebot neuer Produkte bzw. Angebot in neuen Märkten

Handlungsempfehlung:
- Zu Beginn auf Attraktivität für Konsument:innen fokussieren
- Auf bestehender Konsument:innen-basis aufbauen

Zukunftsaussicht:
Je größer der Konsumentenpool wird, umso interessanter wird die Plattform für potenzielle Produzenten.

- Unternehmen, die ein neues Plattform-Geschäftsmodell etablieren, können potenzielle Produzenten nur für eine Kooperation gewinnen, wenn sie ihnen attraktivere Konditionen bieten als die Konkurrenz, beispielsweise geringere Verkaufsgebühren, eine größere Konsument:innenbasis oder günstigere Werbemöglichkeiten.
- Liegt der Fokus zunächst auf den Produzenten, sollten die Konsument:innen dennoch nicht vernachlässigt werden. Nur wenn es Unternehmen gelingt, die Konsumentenbasis kontinuierlich auszubauen, wird dies die Produzenten nachhaltig überzeugen.

A5 Welche Monetarisierungsansätze haben sich bewährt?

Ein optimaler Monetarisierungsmix ist erfolgskritisch für ein nachhaltiges Plattform-Geschäftsmodell. Daher sollte dieser Hand in Hand mit der Plattformstrategie entwickelt werden. Auf der Basis unserer umfassenden Projekterfahrungen im Bereich plattformbasierte Geschäftsmodellentwicklung haben wir sechs Monetarisierungsansätze identifiziert, die sich in unterschiedlichen Kontexten bewährt haben und auch miteinander kombiniert werden können.

Monetarisierungsansatz	Kunden	Monetarisierungsgegenstand	Empfohlene Pricing-Ansätze
Solution Sale	Konsument:innen von (digitalen) Produkten, Services oder Lösungen	Eigene (digitale) Produkte, Services oder Lösungen	• Transaction-based (z. B. # Installationen) • Functionality-based (z. B. Basic vs. Advanced Version)
Broker Fee	Anbieter von (digitalen) Produkten, Services oder Lösungen	Nutzung der Plattform, um Leistungen anzubieten	• Transaction-based (z. B. # Käufe) • Percentage-based (z. B. Umsatz)
Advertising Fee	Anbieter oder externe Partner, die auf der Plattform Werbung schalten möchten	Nutzung der Plattform, um Werbung zu schalten	• Transaction-based (z. B. Conversion Rate) • Percentage-based (z. B. Umsatz)
Consumer Usage Fee	Konsumenten von (digitalen) Produkten, Services oder Lösungen	Nutzung der Plattform, um Leistungen nachzufragen	• feste Mitgliedsgebühr (zeitbezogen) • Transaction-based (z. B. # Käufe)
Support Service Sale	Anbieter von (digitalen) Produkten, Services oder Lösungen	Plattform-Support-Services, z. B. Rechnungsstellung, Security	• EcoCoin-based (im Voraus bezahltes Guthaben zur Verwendung von Services) • Usage-based (z. B. # Rechnungen)
Development Resource Fee	Entwickler, die auf einer Entwicklungsplattform neue digitale Lösungen entwickeln möchten	Nutzung von Entwicklungsressourcen auf einer Entwicklungsplattform, z. B. APIs, Analytics	• Percentage-based (z. B. Umsatz mit neu entwickelten Lösungen) • Usage-based (z. B. genutzte Entwicklungsressourcen)

B Design der Plattformarchitektur

Interaktionen

Egal ob die Nutzer:innen einer Plattform explizit, etwa in sozialen Netzwerken, oder implizit, zum Beispiel durch die Betrachtung der Bewertungen anderer Konsument:innen auf einem Marktplatz, miteinander verbunden sind – im Mittelpunkt der Plattform steht immer die Interaktion mit und zwischen den Nutzer:innen.

Infrastruktur

Die Plattforminfrastruktur umfasst neben der physischen Infrastruktur auch alle Werkzeuge, die den Nutzer:innen die Interaktion auf der Plattform ermöglichen, sowie zusätzliche vom Plattformbetreiber bereitgestellte Services wie Versandleistungen. Geschäftslogiken wie Geschäftsmodell und Category-Strategie werden auf dieser Ebene operational umgesetzt. So dürfen neue Produkte oder Services nicht außerhalb bestimmter Kategorien gelistet werden. Auch müssen Produzenten rechtliche Mindestvoraussetzungen bei der Registrierung vorweisen. Um eine Plug-and-Play-Anbindung von neuen Produzenten oder Drittpartnern zu ermöglichen, sollten für alle relevanten Tools und Services APIs bereitgestellt werden, die eine programmatische Verbindung nach definierten Regeln ermöglichen.

Daten

Um eine erfolgreiche Plattform aufzubauen, sind hochqualitative Daten obligatorisch. Sie schaffen die Grundlage für die Zuordnung von Angebot und Nachfrage über die Stammdaten der angebotenen Artikel oder Dienstleistungen sowie für personalisierte Nutzungserlebnisse und effiziente Filtermöglichkeiten. Außerdem ist ein eindeutiger Nutzer:innendatensatz unabdingbar, um eine kanalübergreifend einheitliche und personalisierte User Journey zu schaffen. Eine fundierte Datenbasis, die ein besseres Verständnis des Nutzungsverhaltens auf Verkaufs- und Kaufseite ermöglicht, ist außerdem für die kontinuierliche Verbesserung der Plattform hilfreich.

B1 Welche Services biete ich auf meiner Plattform an?

Um Nutzer:innen für die Plattform zu gewinnen, gilt es, in erster Linie einen Mehrwert für Konsument:innen zu bieten.

Für eine gute Servicegestaltung sollten folgende Aspekte beachtet werden:

Machen Sie Ihren Konsument:innen individualisierte Angebote. Insbesondere Plattformen im Bereich Fashion bieten innovative Personifizierungsservices an – mit großem Erfolg!

Halten Sie sich schon jetzt an das Lieferkettengesetz und schaffen Sie Vertrauen bei den Konsument:innen durch transparente Prozesse, beispielsweise durch Offenlegung und Verfolgbarkeit der Lieferketten.

Öffnen Sie Ihre Plattform für möglichst viele Produzenten, um auch von deren Konsumentenbasis profitieren. So können Sie mehr Interaktion und damit auch mehr Transaktionen auf Ihrer Plattform erreichen.

Geben Sie Ihren Plattformnutzer:innen die Möglichkeit, individualisierte Spaces zu konfigurieren, z. B. ähnlich den Minishops in Asien. So werden Sie noch attraktiver für Produzenten.

Gestalten Sie Ihre Plattform einfach und nachvollziehbar und achten Sie auf flüssige Funktionalität, ohne Klickschleifen oder technische Fehler. So schaffen Sie ein komplikationsfreies Plattformerlebnis.

Achten Sie auf ein gutes Zusammenspiel von simplen Klickpfaden, intuitivem Design, Personalisierung und performanten, technischen Lösungen. So ermöglichen Sie eine moderne User Experience.

Statt Plattformnutzer:innen durch ein überladenes Angebot zu überfordern, sollten Sie für die Übersichtlichkeit des Angebots sorgen, etwa durch Dashboard-Features wie Filter. So bieten Sie ihnen eine gute Orientierung.

B2 Wie baue ich eine nachhaltige Beziehung zu den Produzenten auf?

Loyalitätsprogramme

Um Produzenten langfristig für die Plattform gewinnen zu können, helfen abgestufte Anreize wie Werbegeschenke, VIP- Erlebnisse, exklusive Dienstleistungen oder auch Jubiläumsanreize. Auch wenn das Konsumentennetzwerk durch die Produzenten ausgebaut wird, zum Beispiel mittels Co-Marketing-Kampagnen, kann man diese Bereitstellung des Konsumentenstammes mittels Empfehlungsprämien belohnen. Darüber hinaus kann die Plattform weiterbildende Inhalte zur Unterstützung der Produzenten anbieten. Auch Rabatte für Großbestellungen können dazu anregen, öfter und intensiver mit der Plattform zusammenzuarbeiten.

Kooperationen

Vertikale Kooperationen sind wertschöpfungsübergreifende Kooperationen, bei denen Prozesse optimiert werden – mit dem Fokus auf der Zufriedenheit der Konsument:innen.

Horizontale Kooperationen sind Kooperationen mit Unternehmen, die auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette stehen, mit dem Ziel eine größere Konsumentenbasis zu erlangen.

In beiden Fällen der Kooperation wird die Plattform für Konsument:innen, aber auch für Produzenten relevanter und attraktiver. Denn durch das Plus an Funktionalität und die größere Konsument:innenbasis wird die Interaktion auf der Plattform befeuert.

Serviceangebote

Ein einfacher Zugang zur Plattform ist essenziell, um Produzenten für die Plattform gewinnen zu können. Auch die Einrichtung und Gestaltung der eigenen Shopseite und Präsentation auf der Plattform sollte leicht zu bewerkstelligen sein. Ist beides zu kompliziert, führt das schnell zu Frustration und schwächt die Loyalität der Produzenten gegenüber der Plattform.

Darüber hinaus sollte auch die Produktinszenierung ansprechend umgesetzt werden. Schließlich kommt eine sehr gute visuelle Aufmachung nicht nur den Plattformnutzer:innen zugute, sondern trägt auch zur stärkeren Bindung der Produzenten an die Plattform bei.

Revenue-Share-Modelle

Unter „Revenue Sharing“ versteht man die Aufteilung des Gesamtbetrags der durch den Verkauf von Waren oder Dienstleistungen erzielten Einnahmen auf die Beteiligten oder Beitragszahler. Durch diese Gewinnbeteiligung wird zusätzlicher Mehrwert für die Produzenten erzielt, was wiederum deren Bindung an die Plattform fördert.

Produzenten

Im Kontext des Plattformgeschäfts werden Unternehmen, die ihre Dienstleistungen bzw. Produkte auf einer Drittplattform anbieten als „Produzenten“ bezeichnet (in anderen Kontexten werden sie auch „Partner“ genannt).

B3 Wie baue ich eine nachhaltige Beziehung zu den Konsument:innen auf?

Emotionalisierung

Emotionalisierung schafft ein persönliches und angenehmes Einkaufserlebnis für die Konsument:innen. Erklärungsbedürftige Produkte können beispielsweise in einem Video mit echten Menschen vorgestellt werden oder es kann eine persönliche Beratung im Videochat erfolgen. Individuell zugeschnittene Angebote und Curated (betreutes) Shopping, bei dem auf der Basis freiwillig von Konsument:innen zur Verfügung gestellter Daten eine Beratung wie im Einzelhandelsgeschäft simuliert wird, sind weitere Möglichkeiten. Auch durch Storytelling kann eine eigene Welt rund um ein Produkt inszeniert werden, wodurch sich die emotionale Wahrnehmung der Konsument:innen positiv beeinflussen lässt. All dies dient der Kundenbindung.

Lock-in

Der Lock-in dient der langfristigen Bindung von Interessent:innen und (neuen) Konsument:innen, etwa durch Status-programme, um ein Gefühl von Mitgliedschaft zu erzeugen, oder durch Abonnementsysteme. Um aus einem ersten Berührungspunkt mit einer Person eine langfristige Konsumenten-beziehung zu machen, sind Loyalitätsprogramme hilfreich. Möglich sind zum Beispiel eigene Währungen oder Staking, d. h. das Angebot, einen Teil der Währung in einen Stakingpool zu geben und im Gegenzug Belohnungen (Staking Rewards) zu erhalten; außerdem Kundenkarten oder Bonusprogramme. Hierfür können Rabatte auf der Basis des Einkaufs-verhaltens sowie Kundenclubs oder besondere Events angeboten werden.

Marketing

Das Plattformmarketing sollte auf die Förderung der Konsumentenbindung (Retention Marketing) ausgerichtet sein. Personalisierung ermöglicht individuelle Erlebnisse, die die Konsument:innen direkt ansprechen. Darüber hinaus schaffen Aftersales-Services wie beispielsweise die Inszenierung der gekauften Produkte ein emotionales Erlebnis für die Konsument:innen. Die Verwendung von Affiliate Marketing kann den Traffic auf der Plattform zusätzlich anregen und somit Konsument:innen auf die Plattform aufmerksam machen. Durch Kooperationen mit anderen Unternehmen kann von der Konsumentenbasis von beiden Kooperationspartnern profitiert werden sowie ein breiteres Produktportfolio angeboten werden.

Community Building

Wo Gleichgesinnte zusammenkommen und sich über ihre Interessen austauschen oder wertvolle Informationen zu ihrem Interessengebiet beziehen können, entsteht eine Community. Durch den Aufbau solcher Communities erzeugen Plattformen eine nachhaltigere Beziehung und schaffen Vertrauen – Gemeinschaftsmitglieder, Fachleute und operative Talente tragen ihren Teil dazu bei.

Newsletter, Kundenzeitschriften oder Gewinnspiele können darüber hinaus den Informationsfluss fördern und sogar inaktive Konsument:innen dazu bewegen, sich wieder aktiv an der Community zu beteiligen.

Konsument:innen

Im Kontext des Plattformgeschäfts werden Personen oder Unternehmen, die auf einer Drittplattform Dienstleistungen bzw. Produkte erwerben (möchten) als „Konsument:innen“ bezeichnet (in anderen Kontexten werden sie auch „Kunden“ genannt).

B4 Maximale Freiheit für den Produzenten oder qualitätssichernde Kuration?

Seit Jahren heißt es, Daten seien das neue Öl. Das stimmt allerdings nur bedingt. Erfüllen die gesammelten Daten nicht die erforderliche Qualität, sind sie mehr oder weniger wertlos. Um die eigene Plattform auf wertvollen, hochqualitativen Daten aufzubauen, muss bereits beim Design der Interaktionen der Einfluss auf die Datenqualität berücksichtigt werden. Dies wird auch im folgenden Beispiel zur Artikelanlage deutlich.

Bevor es an das Design der Interaktionen geht, sollten Sie die wichtigsten fünf bis sieben Datenqualitätsmetriken für Ihre Branche und Ihren Business Case festlegen. Aus der Vielzahl an Metriken, haben wir die aus unserer Sicht wichtigsten für das Beispiel der Artikelanlage ausgewählt:

Accuracy: Beschreiben die Daten die Wirklichkeit akkurat und stammen aus einer vertrauenswürdigen Quelle?

Completeness: Fehlen relevante Informationen?

Timeliness: Wurden die Informationen regelmäßig aktualisiert?

Uniqueness: Gibt es Duplikate?

Design-Optionen für die Artikelanlage

Eigenständige Artikelanlage durch den Produzenten	Anlage über Plattformtools durch den Produzenten	Anlage über optionalen Service vom Plattformbetreiber	Anlage durch Plattformbetreiber
Artikel werden eigenständig nach minimalen Vorgaben des Produzenten eingestellt. Die Artikeldetailseiten lassen viel Raum für individuelle Gestaltung und Freitexte.	Artikel werden vom Produzenten mithilfe bereitgestellter Tools angelegt. Zusätzliche Incentivierungsmechanismen seitens des Plattformbetreibers, z. B. schnelleres Listing bei hohem Datenqualitätsscore, sichern die Qualität ab.	Der Plattformbetreiber bietet die Aufbereitung von Artikelinformationen als zusätzlichen Service an, der für hochqualitative Fotos und Texte sorgt.	Der Plattformbetreiber legt neue Artikel auf der Basis von Informationen des Produzenten an.
Accuracy, Completeness, Uniqueness, Timeliness	Accuracy, Completeness, Uniqueness, Timeliness	Accuracy, Completeness, Uniqueness, Timeliness	Accuracy, Completeness, Uniqueness, Timeliness

Vorteile für Plattformbetreiber

Mit Blick auf die priorisierten Datenqualitätskriterien profitiert der Plattformanbieter von einer kuratierten Artikelanlage. Eine gute Datenqualität ist die Grundlage für Governance-Prozesse wie die Identifikation unerwünschter Artikel sowie für den Aufbau neuer Services, etwa die Versandoptimierung anhand der Artikelmaße.

Vorteile für Plattformnutzer:innen

Während großer Freiraum bei der Artikelanlage zu ansprechenderen Artikeldetailseiten führen kann, erhöht eine starke Kuratierung der Artikeldaten das Vertrauen in die Plattform und die Vergleichbarkeit von Angeboten. Die Artikelqualität ist bei Plattformen besonders wichtig, da sie die Basis für das Matching von Angebot und Nachfrage bildet.

B5 Nutze ich meine Daten zur Verbesserung meiner eigenen Plattform oder gebe ich sie frei?

Unabhängig von den angebotenen Produkten können Plattformbetreiber die anfallenden Daten zu einem der zentralen Elemente ihres Geschäftsmodell ausbauen, um sich als Unternehmen zu differenzieren und so wettbewerbsfähig zu bleiben.

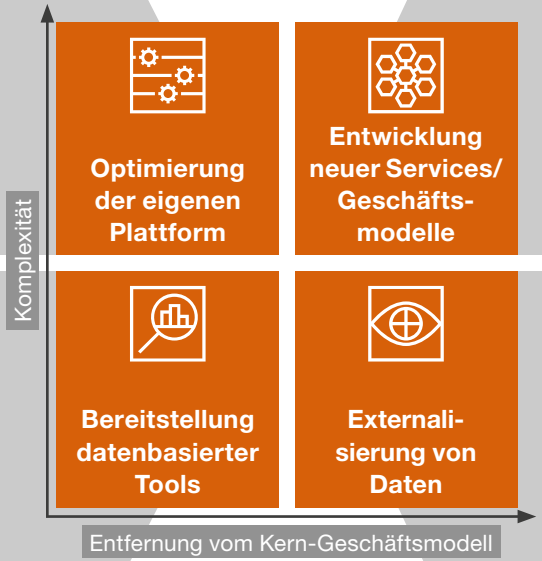
Plattformbetreiber haben mehrere Möglichkeiten, die Daten ihrer Plattform gewinnbringend einzusetzen. Diese variieren unter anderem in der Entfernung zum Kern-Geschäftsmodell und der Komplexität. So können Sie die eigene Plattform optimieren, neue Services oder Geschäftsmodelle entwickeln sowie den Usern datenbasierte Tools bereitstellen. Auch ein Verkauf der Daten an externe Marktteilnehmer ist denkbar (siehe Kasten rechts).

Zahlreiche Daten stehen für diese Zwecke zur Verfügung. Im Bereich E-Commerce können etwa die Transaktionsdaten, die Verkaufshistorie, die Rücksendungen sowie die Bewertungen verwendet werden.

Einsatz der Daten zur Optimierung des Nutzungserlebnisses, z. B.
- Verbesserte Suchfunktionalitäten über Text, Sprache und Fotos
- Optimierung der Empfehlungsalgorithmen
- Steigerung der Genauigkeit der Lieferprognose

oder der Operational Excellence, z. B.
- Implementierung von Dynamic-Pricing-Services und Pricing-Algorithmen
- Optimierung der Bestandsprognose
- Implementierung von automatischer Bildbeschriftung und Texterstellung

Verwendung der vorhandenen Datenbasis, um Plattformnutzer:innen smarte Tools zur Verfügung zu stellen
- Tool zur Produktgruppenoptimierung basierend auf Verkaufsdaten
- Tools zur Produktdetailaufwertung durch automatisierte Qualitätsprüfung
- Tools zur Pricing-Optimierung anhand von Verkaufsdaten



Datennutzung zum Aufbau neuer Services oder Geschäftsmodelle
- Anbieten von Logistikdienstleistungen
- Aufbau von Advertising Services
- Etablierung neuer Segmente basierend auf Nutzer:innen Suchbegriffen oder Trends

Bereitstellung von Daten für Externe über einen Datamart
- Zur Schaffung eines Ökosystems um die Plattform herum beispielweise über Tool-Anbieter
- Zum Aufbau eines zusätzlichen Monetarisierskanals (siehe Seite 8)

Exkurs: Relevanz von Datenschutz beim Plattformdesign anhand des Beispiels von Dynamic Pricing

Vorteile von Dynamic Pricing

Ein zentraler Vorteil für den Plattformbetreiber ist die Gewinnmaximierung durch Adaption der Preise an das Budget der Nutzer:innen.

Mindestens ebenso relevant ist die Maximierung der Transaktionsanzahl durch individuelle Preissenkungen, die auch einkommensschwächeren Teilnehmer:innen die Marktpartizipation ermöglicht.

Daneben zahlt Dynamic Pricing auf die infrastrukturelle Auslastung ein, indem wirtschaftliche Anreize zur Vermeidung von Peaks gesetzt werden.

Rechtliche Einordnung

Beim Einsatz von Dynamic Pricing unter Verwendung von Nutzer:innendaten spielt das im Art. 7 Abs. 4 DSGVO geregelte Kopplungsverbot eine zentrale Rolle. Hiernach dürfen Einwilligungen für nicht für die Vertragserfüllung notwendige Leistungen nicht von der Leistungserbringung abhängig gemacht werden. Nutzer:innen muss eine „echte und freie Wahl“ im Sinne des Art. 7 Abs. 4 DSGVO der Erteilung der datenschutzrechtlichen Einwilligung ermöglicht werden.

Ansätze zur datenschutzkonformen Umsetzung

Sofern die personalisierte Preisbildung unter Verwendung erhobener personenbezogener Daten kalkuliert wird, kann dies je nach Art der hierfür genutzten Daten bzw. je nach Grad des Eingriffs in die Privatsphäre auch ohne Einwilligung zulässig sein. Ein Algorithmus, der den Ort von Nutzer:innen, Zeit und Warenverfügbarkeit einpreist, ist minimalinvasiver einzustufen als einer, der auf soziodemografische Merkmale wie Einkommen und Bildungsgrad zugreift.

Werden Preise hingegen anhand besonderer Arten personenbezogener Daten kalkuliert, ist in der Regel eine ausdrückliche Einwilligung erforderlich. Um dennoch einen wirtschaftlichen Betrieb der Plattform zu ermöglichen, bieten viele Plattformbetreiber sogenannte Alternativzugänge an:

1. kostenfreier Zugang zur Plattform über Einwilligung zu personalisierter Werbung
2. entgeltlicher Alternativzugang, bei dem der einwilligungsfreie Zugang durch eine geldwerte Gegenleistung ausgeglichen wird

Entscheidend ist, dass die Verarbeitung der erhobenen Daten für den Zweck der personalisierten Preisbildung hinreichend transparent gemacht wird – zum einen, um die Informationspflichten zu erfüllen, zum anderen aber auch in überobligatorischer Weise, um die Erwartungshaltung von Nutzer:innen zu beeinflussen und die datenschutzrechtliche Rechtfertigung zu erleichtern.

Exkurs mit

Prof. Dr. Alexander Golland

Of Counsel bei PwC und Professor für Wirtschaftsrecht an der FH Aachen – University of Applied Sciences mit Fokus auf deutschem und europäischen Datenschutzrecht

Der Exkurs enthält Auszüge aus seiner Publikation *Datenschutzrechtliche Fragen personalisierter Preise*, CR, März 2020, 186 ff.

B6 Make or Buy: eigene Plattformentwicklung oder Erwerb einer bestehenden Plattform?

Grundsätzlich sollten Plattformen modular und microservicebbasiert aufgebaut sein, damit einzelne Funktionalitäten als unabhängige Softwarekomponenten betrachtet werden können. Für die Make-or-Buy-Entscheidung ist das von Vorteil, weil für jede Funktionalität separat entschieden werden kann.

Make – Eigenentwicklung

Inhouse-Entwicklung	Nutzung von Open-Source-Komponenten	Outsourcing
Die Entwicklung im eigenen Haus nimmt in der Regel mehr Zeit in Anspruch, da parallel der Betrieb sichergestellt werden muss. Die Möglichkeit zur Anpassung an eigene Anforderungen kann diesen Nachteil jedoch erheblich kompensieren.	Der Urheberrechtsinhaber dieser speziellen Software erlaubt verschiedenen Nutzer:innen, die Software zu verändern, wiederzuverwenden und zu verbreiten. Dadurch können Unternehmen Entwicklungskosten und -dauer reduzieren.	Traditionell wird die Entwicklung von Softwarekomponenten an Dritte ausgelagert, um die Gesamtkosten der Entwicklung zu reduzieren. Für Komponenten von strategischer Bedeutung erfordert dieser Ansatz kontinuierliches Projektmanagement und Testen um die Qualität der Entwicklung sicherzustellen.

Buy – Einkauf am Markt

Commercial-off-the-shelf (COTS)

Plattformen haben sich in den letzten Jahren rasant weiterentwickelt. Agile Entwicklung, Low-Code-Plattformen für Unternehmen und weitere Entwicklungsansätze haben die Entwicklungsprozesse beschleunigt.

Heute können Entwicklungsteams die Vorteile der Cloud-Dienste nutzen, um maßgeschneiderte Lösungen noch schneller, flexibler und kostengünstiger zu entwickeln als je zuvor.

Für die Make-or-Buy-Entscheidung ist es unabdingbar, folgende Aspekte zu klären:

1 Strategische Priorität

Berücksichtigung der strategischen Bedeutung der Plattform, z. B.:

- Passt die Plattform zur langfristigen Strategie?
- Trägt sie zur Differenzierung des Unternehmens bei?
- Ist sie geeignet, einen dauerhaften Vorteil zu bieten?

2 Market Excellence

Prüfung von Optionen zur Erbringung externer Dienstleistungen, z. B.:

- Wird der Markt unseren Bedürfnissen gerecht?
- Werden die Lieferanten einen bedeutenden Kosten- oder Qualitätsvorteil haben?
- Sind die Lieferanten in der Lage, auch zukünftig Innovationen anzubieten?

3 Plattformanforderungen

Bewertung der Fähigkeiten geeigneter Lieferanten im Vergleich zur internen Bereitstellung, z. B.:

- Werden die Anforderungen durch eine zum Kauf stehende Plattform erfüllt?
- Wo steht die Plattform hinsichtlich Governance (insbesondere Datenschutz), Verlässlichkeit und Agilität?

4 Wirtschaftliche Aspekte

Vollständige Bewertung der langfristigen Kosten:

- Kann sich das Unternehmen überhaupt eine interne Entwicklung der Plattform leisten?
- Wie hoch sind die Gesamtbetriebskosten (inklusive Anpassungs-, Einrichtungs-, Lizenz- und Betriebskosten)?
- Welchen Einfluss hat die Effizienz?

5 Time to Impact

Wichtigkeit zu verstehen, wie schnell eine Plattform tatsächlich Einfluss auf ein Unternehmen haben kann:

- Wie lange dauert es, die Plattform einzurichten und auf den Bedarf der Kunden auszurichten?
- Wie viel Zeit wird für die Implementierung von Anwendungsfällen und Prozessen benötigt?

6 Lieferantenmanagement

Bewertung interner Fähigkeiten zur Steuerung von Lieferanten:

- Ist das Unternehmen in der Lage, das Risiko eher durch Einflussnahme als durch direkte Plattformkontrolle zu steuern?
- Hat das Unternehmen die erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten, um effektive und kontinuierliche Beziehungen zu pflegen?

Starten Sie jetzt durch!

Um Ihnen den Start in die Entwicklung Ihres Plattform-Geschäftsmodells zu erleichtern, haben wir die wichtigsten sechs Schritte für den Jump Start in Ihr neues Geschäftsmodell zusammengetragen.

Das Herz des Kick-Starts: unsere 11 Leitfragen, damit Sie sich von Anfang an auf die wichtigsten Fragen fokussieren können.

1 Beantworten Sie die 11 wichtigsten Fragen zur Entwicklung des eigenen Plattform-Geschäftsmodells mithilfe unserer Best-Practice-Leitfragen:

A Konzeption des Plattform-Geschäftsmodells

1 Differenzierungsansatz	Kostenführerschaft	○	○	○		Spezialisierung
2 strategischer Ansatz	top-down	○	○	○		bottom-up
3 Sortimentsstrategie	Kuratierung	○	○	○		Offenheit
4 Onboarding-Mechanismus	Produzenten	○	○	○		Konsument:innen
5 Monetarisierungskanäle	○ Solution Sale	○ Broker Fee	○ Advertising Fee	○ Consumer-Usage Fee	○ Support Service Sale	○ Development Resource Fee

B Design der Plattformarchitektur

1 Services	○ individuelle Angebote	○ transparente Prozesse	○ Offenheit für Nutzer	○ Funktionalität	○ Übersichtlichkeit
2 Produzentenbeziehung	○ Loyalitätsprogramme	○ Kooperationen	○ Serviceangebote	○ Revenue-Share-Modelle	
3 Konsumentenbeziehung	○ Emotionalisierung	○ Lock-in	○ Marketing	○ Community Building	
4 Interaktionsgestaltung	○ Accuracy	○ Completeness	○ Uniqueness	○ Timelineness	
5 Datennutzung	○ eigene Optimierung	○ neue Services	○ Externalisierung	○ Bereitstellung smarter Tools	
6 Infrastruktur	○ In-house Entwicklung	○ Nutzung von Open Source Komponenten	○ Outsourcing	○ Commercial-off-the-shelf (COTS)	

2 als Organisation eine gemeinsame klare Vision schaffen

3 durch die Abwägung von Features und Kosten/Nutzen den Business Case validieren

4 die Organisation beim Wandel mitnehmen, wie im vorangegangenen Whitepaper *Plattform Excellence* erörtert wurde

5 die richtigen Allianzen bilden und Partner finden, die die eigenen Stärken und Schwächen ergänzen

6 über einen MVP in die Transformation starten und im Markt durch Feedback validieren

Sie wollen Ihr Geschäftsmodell transformieren? Wir unterstützen Sie gern.

Susanne Arnoldy
Head of Digital Services
Technology Transformation
für Advisory Deutschland
susanne.arnoldy@pwc.com

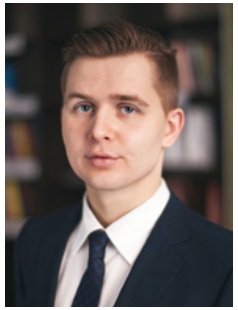
Martin Röser
Director
Digital Innovation &
Platform Business
martin.roeser@pwc.com

Arne Linnemüller
Senior Manager
Digitale Geschäftsmodelle
arne.linnemueller@pwc.com

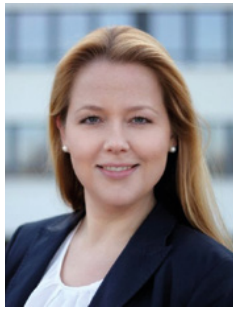
Anton Mattern
Senior Manager
Digital Innovation &
Platform Business
anton.mattern@pwc.com

Laureen Sturhan
Manager
Digitale Transformation
laureen.sturhan@pwc.com

Jakob Endres
Senior Associate
Digitale Geschäftsmodelle
jakob.endres@pwc.com



Artem Kulitskiy
Senior Associate
Digital Innovation &
Platform Business
artem.kulitskiy@pwc.com



Dr. Annalena Fajen
Senior Associate
Digitale Transformation
annalena.fajen@pwc.com

Arvid Hilscher
Senior Associate
Digitale Geschäftsmodelle
arvid.hilscher@pwc.com

Johanna Heckel
Werkstudentin
Digitale Geschäftsmodelle
johanna.heckel@pwc.com

Über uns
Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Über 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,4 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

© Dezember 2022 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

www.pwc.de