

# Chancen und Abhängigkeiten von KMU in der Plattformökonomie

WIK Kurzstudie

Autorinnen und Autoren:

Andrea Liebe  
Nico Steffen  
Isabel Gull  
Lukas Wiewiorra

Bad Honnef, November 2021



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Plattformen im B2B Bereich</b>	<b>3</b>
2.1	Begriff, Eigenschaften und Typen von Plattformen	3
2.2	Bedeutung von B2B-Plattformen	5
2.3	Mehrwert digitaler Plattformen und strukturelle Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Plattformen	7
2.4	Die B2B-Plattformlandschaft in Deutschland und Fallstudienauswahl im Überblick	8
2.4.1	Kurzportraits	10
2.4.2	Profile der Fallstudienauswahl	12
<b>3</b>	<b>KMU in der Plattformökonomie</b>	<b>14</b>
3.1	Plattformstrategien	14
3.1.1	Plattformeignung und Potenzialbestimmung	14
3.1.2	Entscheidungskriterien	16
3.2	Erfolgsfaktoren	18
3.3	Abhängigkeit als wesentliches Hemmnis	22
<b>4</b>	<b>Handlungsempfehlungen und Ausblick</b>	<b>27</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>29</b>

## 1 Einleitung

Mit der zunehmenden Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche und Sektoren der Wirtschaft verändern sich auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen. Dies gilt für Großkonzerne ebenso wie für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Es lässt sich in den vergangenen Jahren eine hohe Dynamik von Geschäftsmodellen verzeichnen, die auf digitalen Technologien basieren. Während der B2C-Bereich als weitestgehend gesättigt und die Marktposition der entsprechenden Plattformunternehmen als gefestigt gilt, gibt es aktuell keine vergleichbaren Player im B2B-Bereich.

Dennoch wird das Wachstumspotenzial für den B2B-Bereich als hoch bewertet, auch wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass Marktvolumen und Skaleneffekte mit dem B2C-Bereich vergleichbar sein werden.<sup>1</sup> Derzeit nutzen bereits 47% der KMU in industrienahen Branchen digitale Plattformen für den Einkauf und 49% für den Vertrieb an gewerbliche Kunden.<sup>2</sup> Gleichwohl setzen sich die Unternehmen intensiv mit der Frage auseinander, ob die Absatzmärkte der Zukunft von Plattformen durchdrungen sein werden und welche der eigenen Produkte und Leistungen grundsätzlich für ein Geschäftsmodell im Kontext der Plattformökonomie geeignet sind.<sup>3</sup>

Daher erscheint es erstrebenswert, die Potenziale, welche digitale Plattformen auch für KMU bieten können, intensiver als bisher zu beleuchten. Dieses ist

aus der Perspektive des Wirtschaftsstandortes Deutschland ebenso wünschenswert wie zur Stärkung von Mittelstand und Wettbewerb.<sup>4</sup>

Ziel dieser Kurzstudie ist es, mit der Hilfe von Fallbeispielen die erfolgskritischen Aspekte für ein Engagement von KMU in der Plattformökonomie zu identifizieren. Dazu erfolgt zunächst eine Typisierung sowie Abgrenzung der B2B-Plattformen von B2C-Plattformen anhand ihrer Merkmale. Die Merkmale gehen im Anschluss in die Entwicklung von relevanten Kriterien zur Fallstudienauswahl ein. Der darauf aufbauende analytische Teil dieser Studie nutzte die Fallbeispiele um sich zunächst mit der Plattformeignung und den Potenzialen einer Branche, eines Produktes und Unternehmens sowie der Entwicklung einer Plattformstrategie auseinanderzusetzen. Aufbauend darauf erfolgt die Identifikation von Erfolgsfaktoren und wesentlichen Hemmnisse, sowohl für die Gründung einer Plattform als auch den Anschluss an eine bestehende Plattform. Abhängigkeiten werden dabei als ein wesentliches Hemmnis für das teils zurückhaltende Engagement der KMU thematisiert. Die Studie schließt mit einem Fazit und Handlungsempfehlungen gerichtet an Politik und Regulierung, aber auch an KMU.

Die gewonnenen Erkenntnisse basieren auf Desk Research sowie telefonisch geführten Interviews mit mittelständischen Unternehmen und Experten.

---

1 Vgl. Rauen et. al. (2018).

2 Vgl. Lundborg, M., Gull, I. (2019).

3 Vgl. Drewel, M. et al. (2019).

4 Vgl. Bender, B., Habib, N., Gronau, N. (2020).

## 2 Plattformen im B2B-Bereich

### 2.1 Begriff, Eigenschaften und Typen von Plattformen

Digitale Plattformen im B2C-Bereich und deren Betreiber, wie die großen Internetkonzerne Google, Amazon, Facebook und Apple (GAFA) prägen immer stärker das Verhältnis zwischen Endkunden und Anbietern. Dabei profitieren diese Unternehmen bei ihren Plattformgeschäftsmustern insbesondere von Skaleneffekten, (datengetriebenen) Netzwerkeffekten und der Einbindung ihrer Kunden in integrierte Ökosysteme aus physischen Produkten, Diensten und Inhalten.

Zunehmende Bedeutung erlangt aber auch die Plattformnutzung im B2B-Bereich, also bei Geschäfts- und Kommunikationsbeziehungen zwischen Unternehmen. Die Dynamik von plattformbasierten Geschäftsmodellen, die auf digitalen Technologien basieren, ist sehr hoch und zahlreiche Studien gehen sowohl für den B2B- als auch den B2C-Bereich von einer weiter zunehmenden Bedeutung aus.<sup>5</sup>

Eine allgemeine trennscharfe Definition für digitale Plattformen existiert nicht, vielmehr wird entsprechend des Fokus einzelner Untersuchungen unterschiedlich weit oder eng abgegrenzt.<sup>6</sup> Im Rahmen dieser Studie steht das ökonomische Verständnis von Plattformen im Vordergrund. Davon zu unterscheiden sind technische Plattformen. Dies sind Architekturen, die es erlauben, Daten aus unterschiedlichen Anwendungsbereichen zusammenzuführen sowie Regeln zur Verarbeitung definieren und damit eine koordinierte Interaktion ermöglichen. Bei den technischen Plattformen steht der Infrastrukturcharakter im Vordergrund.<sup>7</sup> Die folgenden Merkmale liegen dem ökonomischen Verständnis zugrunde. Plattformen sind vom Grundsatz her als Vermittler oder auch Intermediäre zu verstehen,<sup>8</sup> die mit der

Unterstützung digitaler Technologien Interaktionen und Transaktionen zwischen Nutzern zum einen effizienter gestalten oder zum anderen überhaupt erst ermöglichen. Der Wert des Plattformdienstes hängt nicht nur von den inhärenten Merkmalen der Produkte und Dienstleistungen ab, sondern wird auch davon bestimmt, wie aktiv die Plattformnutzer sind, d.h. wie ausgeprägt die Netzwerkeffekte der Plattform sind.<sup>9</sup> Zwei- oder mehrseitige Plattformen bringen dabei unterschiedliche Nutzergruppen zusammen, deren gegenseitige Wertschätzung durch gruppenübergreifende Netzwerkeffekte ausgedrückt wird.<sup>10</sup> Unternehmen, die diese mehrseitigen Märkte steuern, werden als Plattformunternehmen bezeichnet.<sup>11</sup>

Des Weiteren ist das Sammeln, Übertragen und Monetarisieren von Daten essentiell und damit typisch für Plattformen. Zum einen werden Daten benötigt, um die Qualität der Plattformleistung, d.h. insbesondere des Matching zu verbessern und zum anderen erlauben Daten eine passgenaue Ansprache von Nutzern und eröffnen damit Möglichkeiten der Monetarisierung von Aufmerksamkeit.<sup>12</sup>

Die ökonomische Literatur identifiziert insbesondere bei B2C-Plattformen (datengetriebene) Netzwerkeffekte als Treiber einer schnellen und starken Skalierung von Plattformen. Je mehr sich Netzwerkeffekte entfalten, desto attraktiver wird das Plattformangebot. Der Prozess ist durch Rückkopplungseffekte geprägt und selbstverstärkend. Er muss nicht zwangsläufig zu einem Monopol führen, jedoch können positive wechselseitige Netzwerkeffekte deutliche Konzentrationstendenzen mit sich bringen, bei denen starke Anbieter einzelner Plattformangebote dominieren. In einzelnen Fällen kann es dabei zum sogenannten „Market Tipping“ kommen. Dieses beschreibt, dass ein bis dato wettbewerblicher Markt zu „kippen“ droht, weil die Stellung der Plattform

5 Vgl. Lundborg, M., Gull, I. (2019).

6 Vgl. Bundeskartellamt (2016).

7 Vgl. IW Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2019).

8 Nicht alle Plattformbetreiber sind reine Intermediäre. In einigen Fällen treten sie auch mit einem eigenen Angebot auf der Plattform auf. Eine besondere Herausforderung in diesem Kontext ist, die besondere Stellung als Plattformunternehmen wettbewerblich nicht auszunutzen.

9 Vgl. Rochet, J. Tirole, J. (2003); Franck, J.-U., Peitz, M. (2019).

10 Vgl. dazu Dewenter, R., Haucap, J. (2008).

11 Vgl. Evans, D.E., Schmalensee, R. (2016).

12 Vgl. van Dyck, M., Lüttgens, D. (2019).

durch eine hohe Konzentration der Nachfrage so stark wird, dass die ursprünglichen Wettbewerber für ein wettbewerbles Angebot, die kritische Größe verlieren. Diese Etablierung eines dominanten Akteurs wird auch als „Winner takes all Effekt“ bezeichnet.<sup>13</sup> Für den B2B-Bereich hingegen konnte empirisch bereits nachgewiesen werden, dass dieser Effekt weitaus weniger stark ausgeprägt ist.<sup>14</sup>

Im Fokus dieser Studie stehen die B2B-Plattformen, deren Aktivitäten teilweise auch miteinander verwoben sind. Insbesondere die etablierten B2C-Plattformunternehmen haben das Potenzial des B2B-Bereiches erkannt und in diesem Bereich Investitionen getätigt. So ist zum Beispiel die Buchungsplattform booking.com zwar in erster Linie dem B2C zuzurechnen, sie bietet aber auch ein spezielles Angebot nur für Geschäftskunden an, das speziell auf die Bedürfnisse dieser Gruppe ausgerichtet ist und sowohl

Buchung als auch Organisation von Geschäftsreisen vereinfachen soll.<sup>15</sup>

Während im B2C-Bereich die US-amerikanische GAFA-Unternehmen dominieren, ist der B2B-Bereich weitaus fragmentierter und bisher weniger konzentriert. Hier besteht entsprechend noch Potenzial für neue Geschäftsmodelle und Geschäftsstrategien.<sup>16</sup> Gerade für KMU können digitale Plattformen einen Geschäftstreiber darstellen, der ihnen neue Beschaffungs- und Absatzmärkte eröffnet und damit Wachstum und Innovationen antreibt.

In der Literatur finden sich verschiedene Typisierungen digitaler Plattformen, die teilweise sehr kleinteilig sind, sich im Wesentlichen jedoch auf zwei Kategorien zurückführen lassen,<sup>17</sup> zum einen datenbasierte Plattformen und zum anderen transaktionsbasierte Plattformen (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Typisierung digitaler Plattformen

Quelle: In Anlehnung an BDI Bundesverband der Deutschen Industrie (2020).

13 Vgl. Bundeskartellamt (2015).

14 Vgl. Evans, D., Schmalensee, R. (2017); Evans, D., Schmalensee, R. (2018).

15 <https://help.business.booking.com/hc/de/articles/360051226252-Was-bedeutet-die-komplette-Reise-bei-Booking-com-for-Business->

16 Vgl. zu Geschäftsmodellentwicklung im Plattformgeschäft Täuscher, K., Laudien, S.M. (2018); Feher, J.A., Woratschek, H., Brodie, R.J. (2018); Brouseau, E., Pénard, T. (2007); Balocco, R., Perego, A., Perotti, S. (2010).

17 Vgl. BDI Bundesverband der Deutschen Industrie (2020); Koenen, J., Falck, O. (2020); Wortmann, F. et al. (2019).

Bei datenbasierten Plattformen, die als Intermediäre fungieren, stützt sich das Geschäftsmodell der Plattform auf das Generieren, Sammeln und/oder Speichern von maschinell erzeugten oder von Nutzern generierten Daten, die ggf. durch die Plattform analysiert und ausgewertet werden und die Erkenntnisse daraus anderen Plattformnutzern wiederum zur Verfügung gestellt werden oder zur Qualitätsverbesserung des eigenen Angebots genutzt werden. Letztlich handelt es sich also um einen Marktplatz für den Handel und Tausch von Daten und datenbasierten Produkten. Dabei können die Daten auch passgenau für die Bedürfnisse des Kunden aufbereitet sein und zur Verfügung gestellt werden.<sup>18</sup> Die Datenaufbereitung und -verarbeitung stellt einen hohen Mehrwert dar, den datenbasierte Plattformen zur Optimierung unternehmensinterner Prozesse und für die Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle liefern können.<sup>19</sup> Eine spezielle Form der datenbasierten Plattformen sind die Intermediäre, die auf Internet of Things Plattformen (IoT)<sup>20</sup> basieren, so genannte Industrial Internet of Things Plattformen (IIoT). Abbildung 1 fasst die Typisierung zusammen.

Bei den transaktionszentrierten Plattformen steht die Steigerung der Effizienz von Unternehmensprozessen, wie zum Beispiel von Ein- und Verkauf, Logistik oder Supply Chain sowie durch die Zusammenarbeit von Marktakteuren im Vordergrund. Entsprechend sind Marktplätze, Retail-, Fertigungs- und Logistikplattformen, aber auch Vermittler und regional abhängige Märkte als Beispiele zu nennen. Gemein ist diesen, dass die Plattform als Vermittler ein Matching zwischen zwei oder mehr Akteursgruppen ermöglicht. Bei einem Herantreten an die Plattform sind die Nutzer grundsätzlich offen dafür, mit welchem Marktpartner sie eine Transaktion abschließen, d.h. die Merkmale des Produktes bzw. der Dienstleistung stehen im Vordergrund. Auf der einen Seite ergeben sich für den Käufer Vergleichsmöglichkeiten durch eine erhöhte Transparenz der Angebote und auf der anderen Seiten lassen sich für den Verkäufer sehr effizient neue Kundengruppen und neue Märkte erschließen. Die Supply Chain und Logistikplattformen bieten das

Potenzial einer umfassenderen Zusammenführung von Spediteuren, Versendern und/oder Empfängern, was ohne die Nutzung digitaler Technologien oft nicht oder nur sehr schwer möglich wäre.<sup>21</sup>

Bevor näher auf die Unterschiede von Plattformen im B2C- und B2B-Umfeld eingegangen wird, zeigt Abbildung 2 Merkmale digitaler Plattformen und ihrer unterschiedlichen Ausprägungen. Wesentliche Merkmale sind zum einen Strukturmerkmale einer Plattform wie Ausrichtung (horizontal, d.h. ein Angebot über verschiedene Branchen hinweg oder vertikal, d.h. ein branchenbezogenes Angebot), geographische Reichweite oder auch Existenz eines Reputationsmechanismus (Nutzerbewertungen, Bewertungen/Zertifizierungen durch die Plattform) zum anderen Leistungsmerkmale wie Art der Leistung oder Umfang komplementärer Leistungen aber auch Beschreibungen des Geschäftsmodells. Letzteres zeigt auf, wie die Plattform bzw. der Plattformbetreiber Ertrag erwirtschaftet und gleichzeitig einen Mehrwert für den Kunden schafft. Es lässt sich grundsätzlich differenzieren zwischen fixen und nutzungsabhängigen Zahlungen, die vom Anbieter oder aber auch vom Abnehmer (oder von beiden) an den Plattformbetreiber entrichtet werden. Entsprechend der gewählten Ausprägungen ergeben sich zum Teil sehr unterschiedliche Profile der Plattformen. Dieses wird sich im Kontext der Fallstudienauswahl zeigen.

## 2.2 Bedeutung von B2B-Plattformen

Befragungen der letzten Jahre zeigen, dass die Bedeutung digitaler Plattformen für KMU und die damit verbundenen Chancen für ihre Geschäftstätigkeit zunehmend wahrgenommen und Strategien daran ausgerichtet werden. Die Zunahme der Bedeutung im B2B-Geschäft wird dabei höher eingeschätzt als im B2C-Bereich. Interessant ist, dass dieses auch für die Zunahme der Bedeutung des Plattformbetreibers im Vergleich zum Plattformnutzer gilt. Treiber sind insbesondere die Erwartungen an strategische Vorteile, höhere Umsätze und Kosteneinsparungen.<sup>22</sup>

18 Vgl. Wortmann, F. et al. (2019).

19 Vgl. European Commission (2020).

20 IoT Internet of Things Plattformen werden zur digitalen Vernetzung der Produktion eingesetzt und ermöglichen die Sammlung, Analyse und Verarbeitung von Produkt- und produktionsrelevanten Daten. Vgl. dazu BDI Bundesverband der Deutschen Industrie (2020).

21 Vgl. BDI Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2020).

22 Vgl. Lundborg, M., Gull, I. (2019).

Merkmale		Eigenschaften			
Strukturmerkmale	Art der Plattform	Webbasiert		Appbasiert	
	Preismechanismus	Feste Preise	Auktion	Verhandlung	Kombination
	Reputationsmechanismus	Nutzerbewertungen	Bewertungen durch Plattform/Zertifizierungen	Keine	Kombination
	Ausrichtung	Vertikal		Horizontal	
Leistungsmerkmale	Geographische Reichweite	Global	Europa	Deutschland/DACH	
	Art der Leistung	Produkt		Dienstleistung	
	Umfang komplementärer Leistungen	Ausgeprägt		Weniger ausgeprägt	
Geschäftsmodell	Art der Haupteinnahmen	Provisionen	Abonnements	Sonstiges	
	Quelle der Haupteinnahmen	Anbieter	Abnehmer	Kombination	Keine/Sonstige

Abbildung 2: Merkmale von Plattformen

Quelle: WIK in Anlehnung an Täuscher, K., Laudien, S.M. (2018)

Eine Studie des BMWi beschreibt, dass digitale Transaktionsplattformen 2018 von jedem vierten Betrieb im verarbeitenden Gewerbe genutzt wurden. Die geplanten Zuwachsraten waren hoch. Ein detaillierter Blick zeigt dabei auch, dass Branchen wie Fahrzeugbau und Nahrungswirtschaft überdurchschnittlich häufig Transaktionsplattformen einsetzen, wohingegen Metallindustrie und chemische Industrie einen unterdurchschnittlichen Nutzungswert aufweisen. Die Plattformen werden dabei hauptsächlich für den Internetvertrieb, teils als ausschließlicher Vertriebsweg, aber auch ergänzend zum stationären oder zum angestammten Geschäft eingesetzt.<sup>23</sup> Gemäß einer Studie von Bitkom aus 2019 verfolgen bereits mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (57%) eine Plattformstrategie, entweder als zentrales strategisches Kernelement oder eine Plattformstrategie, die sich auf spezifische Unternehmensbereiche bezieht. Allerdings gilt hier die Einschränkung, dass es sich bei diesen Unternehmen eher um größere Unternehmen handelt und je kleiner die Unternehmen sind, desto eher eine klare Plattformstrategie fehlt. Die Investitionsbereitschaft und

-tätigkeit im Plattformgeschäft nimmt zu und wird dieses absehbar auch weiter tun. Gegenwärtig geben jedoch rund 30% der befragten Unternehmen an, dass sie das Plattformgeschäft für ihr Unternehmen als irrelevant ansehen oder hier zwar Chancen sehen, aber nicht aktiv sind (9%). Bei den befragten Nutzern ist der Anteil derer, die Produkte und Dienstleistungen auf einer Plattform anbieten (45%) etwa genau so groß wie derer, die Produkte über eine Plattform beziehen (44%). 10% der Befragten sind als Plattformbetreiber, entweder mit oder ohne Partner (je 5%), aktiv. Die Befragungen zeigen darüber hinaus, dass hinsichtlich der Chancen und Risiken im digitalen Plattformgeschäft zahlreiche Erwartungen auf der einen Seite und Befürchtungen auf der anderen Seite bestehen. Während grundsätzlich die größten Hemmnisse in Anforderungen an Datenschutz und IT-Sicherheit sowie fehlendes qualifiziertes Personal gesehen werden, gehen die Einschätzungen von Plattformbetreibern und -Nutzern auf der einen Seite und Nicht-Nutzern auf der anderen Seite hinsichtlich fehlendem wirtschaftlichen Nutzen und fehlendem Know-how als Hemmnisse deutlich auseinander.

23 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019).



60% der Nicht-Nutzer geben an, dass fehlendes Know-how ein wesentliches Hindernis zum Einsatz digitaler Plattformen ist. Lediglich 37% der Nutzer sehen hier ein Hemmnis. 52% (im Gegensatz zu 11% der Nutzer) geben an, dass ein fehlender wirtschaftlicher Nutzen hemmend wirkt.<sup>24</sup> Gerade die Nicht-Nutzer geben an, dass die von ihnen identifizierten Nachteile wie Verlust der Kundenschnittstelle, Abhängigkeit vom Plattformbetreiber oder schrumpfende Margen durch Gebühren, für sie grundsätzlich gegen den Einsatz von digitalen Plattformen sprechen. Sie sehen zwar auch die gleichen Vorteile wie Nutzer, werten diese allerdings nicht ganz so hoch. Es bleibt daher unklar, ob die Angaben der Nicht-Nutzer durch eigene Erfahrungen und Erhebungen fundiert sind oder ob es sich um Einschätzungen handelt. Es lässt sich jedoch vermuten, dass zumindest Teile davon auch auf mangelnden Informationen beruhen, die letztlich ein Treiber für Nicht-Nutzung sind. Im Folgenden gilt es dieser Einschätzung weiter auf den Grund zu gehen und einen Beitrag zum Abbau der Informationsdefizite zu leisten.

Das Wettbewerbsumfeld im B2B-Bereich ist intensiv und der Anteil deutscher und europäischer Player noch deutlich ausbaubar. Europäische Unternehmen hatten am weltweiten B2B-Transaktionsvolumen im Jahr 2017 einen Anteil von gerade einmal 4% im Gegensatz zu 27% im B2C-Bereich. Rund 80% des Transaktionsvolumens geht auf asiatische Plattformen zurück. Gleichwohl lässt sich eine deutlich Beschleunigung der Entwicklungen in Deutschland verzeichnen.<sup>25</sup> Vor allem deutsche Plattformdienste mit vertikalem Ansatz und einem klaren Branchenfokus weiten ihre Geschäftstätigkeit auf europäischer oder weltweiter Ebene aus. In welcher Wettbewerbssituation sich deutsche B2B-Plattformen befinden und welche Erfolgsfaktoren für ein Fortbestehen bzw. Wachstum der deutschen B2B-Plattformlandschaft kritisch sind, ist allerdings noch unklar.

### 2.3 Mehrwert digitaler Plattformen und strukturelle Unterschiede zwischen B2C- und B2B-Plattformen

Die ökonomische Forschung macht ihr Plattformverständnis in erster Linie an drei Aspekten fest: an der Effizienz- und Umsatzsteigerungen, an zwei- und mehrseitigen Märkten und an der Existenz von Netzwerkeffekten. Die Nutzung von Plattformen hat das alltägliche Leben vereinfacht. Auch im geschäftlichen Bereich können Plattformen erheblich zur Transaktionskostensenkung beitragen und damit die Effizienz des Wirtschaftens erhöhen. Viele Transaktionen wären ohne eine Plattform nicht oder nur eingeschränkt möglich. Manche Plattformen ermöglichen die Digitalisierung bereits existierender Märkte. Anbahnungs- und Matchingkosten werden durch das Zusammenbringen von Anbieter und Nachfrager ganz erheblich gesenkt.<sup>26</sup> Die Digitalisierung erweist sich dabei auch als Akzelerator, nicht zuletzt durch ihren Beitrag zur Reduktion von Informationskosten. Diese sinken insbesondere dann, wenn auch Bewertungssysteme etabliert werden, mit denen Plattformnutzer die Qualität der Interaktion sowie der Produkte und Dienstleistungen gegenseitig bewerten können. Diese Bewertungen und auch Kommentare sind für weitere, insbesondere potenzielle Nutzer sichtbar und können vertrauensschaffend wirken.<sup>27</sup> Auf zwei- oder mehrseitigen Märkten spricht man typischerweise von indirekten Netzwerkeffekten, wenn der Nutzen der einen Marktseite von der Anzahl der Teilnehmer auf und der Transaktionen mit der anderen Seite abhängt. Wie zuvor ausgeführt sind Netzwerkeffekte gerade im B2C-Bereich eine Determinante, die als entscheidend für die Skalierung des Geschäftsmodells gilt.

Auch im B2B-Geschäft sind Netzwerkeffekte wichtig. Gerade zu Beginn muss eine kritische Masse von Nutzern erreicht werden. Im Gegensatz zum B2C-Geschäft speist sich dieses Wachstum jedoch weit weniger aus den Netzwerkeffekten, da auch die Migration bereits bestehender Netzwerke, insbesondere über Multiplikatoren in Gestalt von Schlüsselkunden, eine bedeutende Rolle spielt. Ist erst einmal eine kritische Masse erreicht, kann die Nutzerzahl darauf basierend weiter

24 Vgl. Bitkom (2020).

25 Vgl. Koenen, J., Falck, O. (2020).

26 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019).

27 Vgl. Altmann, E.J., Nagle, F., Tushman, M.L. (2014).

ansteigen, weil sich die Plattform in einem positiven Feedback-Loop befindet. Zwischen B2C- und B2B-Plattformen lassen sich Strukturunterschiede feststellen, die hier weiter ausgeführt werden sollen.

Ein einzelner Nutzer einer großen B2C-Plattform hat in aller Regel nur einen sehr geringen Einfluss auf die Plattform sowie ihren Umsatz und Gewinn. Konträr dazu hat der einzelne Nutzer einer B2B-Plattform häufig ein sehr viel höheres relatives Gewicht. Dieses liegt insbesondere daran, dass die Zahl der Nutzer einer B2B-Plattform und auch der Kreis derer, die als Nutzer in Frage kommen, häufig kleiner ist als im B2C-Bereich. Absolut gesehen ist das Transaktionsvolumen eines Kunden auf vielen gewerblichen Plattformen wesentlich höher als das einer Privatperson auf einer B2C-Plattform. Dieses wiederum korrespondiert mit den Leistungen, die gehandelt werden.<sup>28</sup> Darüber hinaus verfügen gewerbliche Kunden in aller Regel über ein Netzwerk an Lieferanten, Kunden und Partnern, das als Multiplikator in vergleichsweise überschaubaren Märkten wirken kann und über das sich eine schlechte Reputation sehr schnell verbreiten kann.

Die Belange und Bedürfnisse der einzelnen Kunden einer B2B-Plattform und damit auch die Produkte und Dienstleistungen sind häufig viel weiter ausdifferenziert und modularer als dieses im B2C-Bereich der Fall ist. Eine digitale Plattform auch im gewerblichen Bereich ist erst dann erfolgreich, wenn die zuvor genannten Mehrwerte wie Effizienz- und Umsatzsteigerungen umgesetzt und monetarisiert werden können. Dieses erfordert daher, um skalieren zu können, die Entwicklung von modularen (Teil-)Produkten/Leistungen die individuell kombiniert werden können.<sup>29</sup>

Ein weiterer struktureller Unterschied zu B2C-Plattformen ist, dass auf B2B-Plattformen Unternehmen aufeinander treffen, die häufig ähnlich professionell sind und bilaterale Verträge mit individuellen Vereinbarungen etwa zu Zugang oder zum Datenschutz miteinander abschließen. Hinzu kommt, dass B2B-Plattformbetreiber in Hinblick auf Umsatz und Zahl der

Beschäftigten häufig kleiner sind als ihre Plattformnutzer.<sup>30</sup> Generell unterscheiden sich die Kundenbeziehungen von denen im B2C-Bereich. Aufgrund des oftmals eingegrenzten Nutzerkreises sind die Beziehungen typischerweise langlebiger und persönlicher geprägt. Diese Aspekte spielen gerade bei der Datensicherheit eine wichtige Rolle. Während es sich im B2C-Bereich um persönliche, personenbezogene Daten handelt, sind die Daten im B2B-Bereich unternehmensintern und damit meist wettbewerbsrelevant. Die Plattformnutzer im B2B-Bereich sind daher häufig sehr viel sensibler als im B2C-Bereich.<sup>31</sup>

Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass der Vertrieb von B2B-Plattformleistungen mit einem höheren Aufwand verbunden ist als im B2C-Vertrieb. B2B-Plattformnutzer sind weitaus schwieriger zu gewinnen als B2C-Nutzer. Hier bedarf es vertrauensbildender Maßnahmen, was insbesondere zeit- aber auch kostenintensiv sein kann.<sup>32</sup> Um dieses zu adressieren, sind, wie bereits erläutert, die Gewinnung von Schlüsselkunden und Multiplikatoren sowie die Integration von bestehenden Geschäftsbeziehungen in das Plattformgeschäft geeignete Optionen.

## 2.4 Die B2B-Plattformlandschaft in Deutschland und Fallstudienauswahl im Überblick

In 2018 lag der anteilige Onlineumsatz, gemessen am Gesamtumsatz aller Waren und Dienstleistungen, im B2B-Segment in Deutschland bei etwa 5%. Im Vergleich dazu lag dieser Wert im Endkundengeschäft des Einzelhandels bei 10%.<sup>33</sup>

Der B2B E-Commerce hatte im Jahr 2018 ein Volumen von rund 1,3 Billionen Euro und wächst seit 2012 jährlich mit durchschnittlich 6,6%. Der Großteil des Umsatzes erfolgt dabei aus automatisierten Prozessen. Wachstumsimpulse gehen von Websites, Online-Shops und Marktplätzen ohne EDI aus. Hier betrug das durchschnittliche Wachstum im Zeitraum 2012-2018 jährlich durchschnittlich 15% bei einem

28 Vgl. BDI Bundesverband der Deutschen Industrie (2020).

29 Vgl. IW Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2019).

30 Vgl. BDI Bundesverband der Deutschen Industrie (2020).

31 Vgl. Haucap, J., Kehder, C., Loebert, I. (2020); Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019).

32 Vgl. Koenen, J., Falck, O. (2020).

33 Vgl. Hoffmann, M., Schröder, C., Pasing, P. (2021) und die dort zitierten Quellen.

Umsatzvolumen von rund 320 Mrd. Euro in 2018. 56% davon (180 Mrd. Euro) entfallen dabei auf den B2B-Internethandel von Industrie und Großhandel.<sup>34</sup>

Die Anzahl der in Deutschland aktiven Plattformen bzw. Plattformbetreiber im B2B-Bereich ist nach oben offen. Eine flächendeckende Erhebung gibt es nicht. Vielmehr werden in diversen Studien zahlreiche Fallbeispiele gelistet und zu Einzelaspekten analysiert. So betrachtet zum Beispiel der BDI 79 Fallbeispiele sowohl transaktions- als auch datenzentriert, aus verschiedenen Branchen mit dem Ziel einen Überblick zu Anwendungsfeldern mit industriellem Hintergrund zu geben.<sup>35</sup> Das DICE gibt in seiner Studie einen annähernd vollständigen Überblick zur Plattformlandschaft in Nordrhein Westfalen und listet 66 Fallbeispiele.<sup>36</sup>

Im Folgenden wird unsere Auswahl von sechs B2B-Fallstudien vorgestellt, auf Basis derer nach Möglichkeit generalisierbare Aussagen zu Erfolgsfaktoren für KMU getroffen werden sollen. Den gewählten Beispielen ist gemein, dass es sich um transaktionszentrierte Plattformen mit einem offenen Zugang handelt. Um dabei ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten, wurde darauf geachtet, dass sich diese dann jedoch in verschiedenen Kategorien voneinander unterscheiden. So wurden Fallstudien mit unterschiedlichen geographischen Märkten ausgewählt, mit unterschiedlichen Gründungsdaten und Gründungsabhängigkeiten, unterschiedlichen Ausrichtungen etc. Tabelle 1 zur Fallstudienauswahl gibt einen ersten Überblick, bevor die Portraits der Plattformen vorgestellt werden.

Plattformname	werliefertwas.de	mercateo.com	chemondis.com	schuettflix.de	carrypicker.com	metals-hub.com
Unternehmen	Visible GmbH	Mercateo Deutschland AG	CheMondis GmbH	Schüttflix GmbH	Carrypicker GmbH	Metals Hub GmbH
Unternehmenssitz	Hamburg	München	Köln	Gütersloh	Hamburg	Düsseldorf
Mutterkonzern	Visible GmbH	Mercateo Deutschland AG	LANXESS AG	Schüttflix GmbH	Carrypicker GmbH	Metals Hub GmbH
Relevanter Markt	DACH	EU (14 Länder)	EU	D	D	global
Gründungsjahr	1932 bzw. 2015	2000	2018	2018	2017	2016
Gründungsabhängigkeit	eigenständig, später Weiterentwicklung	eigenständig	eingebettet Ausgründung	eigenständig, Start-up	eigenständig, Start-up mit öffentlicher Förderung	eigenständig
Ausrichtung (horizontal/vertikal)	horizontal	horizontal	vertikal	vertikal	vertikal	vertikal
Branche	Vermittlung, ohne Branchenfokus	Einzelhandel	Chemie	Baustoffe, Logistik	Logistik	Rohstoffhandel
Produkt/Dienstleistung	Vermittlung, Information	Randbedarfe, C-Teile	Chemieprodukte	Schüttgut, Logistikdienstleistung	Logistikdienstleistung	Metalle, Preisdaten
Anzahl gelisteter Produkte/Dienstleistungen	9,000,000	100,000,000	13,000	sämtliche verfügbaren Schüttgüter	sämtliche gewünschte Strecken in D	22 Kategorien, diverse Dienstleistungen
Geschäftsmodell	gratis Einkäufer / 159€ monatl. Verkäufer Freemium Modell	gratis Einkäufer / Einmalgebühr + monatl. Zahlung auf Anfrage Verkäufer	gratis Einkäufer / gratis Verkäufer	Provision/ Marge	Provision/Marge	Registrierung kostenlos, TA Gebühr, abhängig von Produkt, je nach Beziehung von Verkäufer oder Käufer zu tragen
Monatl. Seitenaufrufe Juni 2020 <sup>37</sup>	774.443	469.993	53.815	7.348	<5.000	<5.000

Tabelle 1: Übersicht Fallstudienauswahl

Quelle: Zusammenstellung WIK, auf der Basis der Internetauftritte der Unternehmen

34 Vgl. Heinik, H. (2019).

35 Vgl. BDI (2020).

36 Vgl. Haucap, J., Kehder, C., Loebert, I. (2020).

37 Vgl. Similar Web. Die Zahlen beziehen sich auf die browserbasierten Abrufe der Homepage (stationär und mobil), beinhalten jedoch nicht die Daten zur App-Nutzung.

## 2.4.1 Kurzportraits

### 2.4.1.1 Werliefertwas.de

„Wer liefert was“ ist eine reine B2B-Vermittlungsplattform für gewerbliche Kunden. Das Unternehmen wurde 1932 als unabhängiges und branchenübergreifendes Nachschlagewerk gegründet. Das Unternehmen gehört heute zur Visible GmbH und hat seinen Sitz in Hamburg. Während seiner langen Geschäftshistorie hat „Wer liefert was“ den kompletten Digitalisierungsprozess durchlaufen und gestaltet. Endgültig implementiert wurde die digitale Plattform im Jahr 2015.

„Wer liefert was“ ist horizontal ausgerichtet. Gewerbliche Kunden, überwiegend aus Deutschland, können sich, sowie ihre Produkte und Dienstleistungen auf der Plattform präsentieren und gewerblichen Einkäufern anbieten. Es geht nicht um den Abschluss der eigentlichen Transaktion. Diese wiederum erfolgt bilateral zwischen Anbieter und Einkäufer außerhalb der Plattform. Insbesondere die Nachfrage nach individuellen Lösungen kann so bedient werden und die dazu erforderlichen spezifischen Vereinbarungen getroffen werden. Gleichwohl sind auch Anbieter homogener massentauglicher Standardangebote vertreten. „Wer liefert was“ erhält monatliche Entgelte für die Firmen- und Produktpräsenz. Für Einkäufer wiederum ist die Suche kostenlos. Damit basiert das Geschäftsmodell auf klassischen Mitgliedsgebühren, die auf einer Marktseite erhoben werden. Aktuell werden über 9 Millionen Produkte und Dienstleistungen aus 64 Branchen von 620.000 Anbietern 1,4 Millionen Einkäufern im Monat angeboten.<sup>38</sup> Die Webseite von „Wer liefert was“ hat aktuell rund 800.000 globale monatliche Aufrufe.<sup>39</sup>

### 2.4.1.2 Mercateo.com

Die Mercateo B2B-Handelsplattform wurde 2000 unabhängig gegründet und ist heute Teil der Mercateo Deutschland AG. Mercateo ist ebenfalls horizontal ausgerichtet. Die Plattform fungiert als Marktplatz und bringt Hersteller und Lieferanten mit Einkäufern

von sogenannten C-Teilen, d.h. von Produkten mit einem relativ geringen Wert, die jedoch in vergleichsweise hoher Menge von den Unternehmen beschafft werden, zusammen. Die Geschäftstätigkeit erstreckt sich aktuell auf 14 europäische Länder. Derzeit sind rund 1,5 Millionen Akteure auf der Plattform aktiv. In Deutschland werden etwa 24 Millionen Artikel angeboten, europaweit sind es sogar 111,6 Millionen.<sup>40</sup> Die Reichweite der Plattform liegt bei knapp 500.000 Aufrufen pro Monat weltweit.<sup>41</sup>

Die Preisbildung auf der Plattform erfolgt wettbewerblich aus der Konkurrenz der Anbieter. Die Anbieter setzen feste Preise für ihr Angebot, deren Höhe sich wettbewerblich bestimmt. Der Einkäufer stellt auf der Plattform einen Warenkorb zusammen, der von der Plattform über einen Algorithmus hinsichtlich gewünschter Mengen und Versandkosten optimiert wird. Dem Kunden ist also nicht bekannt, von welchem Anbieter er das gewählte Produkt erhält. Das Geschäftsmodell von Mercateo basiert auf monatlichen Mitgliedsgebühren und einer einmaligen Aufnahmegebühr für Verkäufer. Die Mitgliedsgebühren scheinen nicht einheitlich zu sein, weil deren Höhe erst auf Anfrage des Anbieters zu erfahren ist. Einkäufer wiederum haben keine Gebühren zu entrichten.

### 2.4.1.3 Chemondis.com

Der Chemondis B2B-Marktplatz wird von der Chemondis GmbH mit Sitz in Köln betrieben. Das Unternehmen wurde 2018 von dem Spezialchemiekonzern LANXESS AG gegründet und ist bis heute eine 100%ige Tochter, agiert allerdings nach eigenen Angaben vollkommen unabhängig. Die Plattform ist vertikal ausgerichtet. Die Geschäftstätigkeit erstreckt sich auf den gesamten europäischen Markt. Aufgrund von Regularien in der Chemiebranche müssen Produkte zertifiziert sein und unterliegen damit bestimmten Standards. Die Chemiebranche gilt als hoch fragmentiert und intransparent. Die Plattform trägt dazu bei, dieses abzubauen. Zu den Leistungen der Plattform zählen neben einer dynamischen Suchfunktion auch die Bereitstellung von Produktinformationen und die Möglichkeit Produkte und Angebote vergleichend

38 Vgl. dazu Unternehmenswebsite unter <https://www.wlw.de/> sowie [https://de.wikipedia.org/wiki/Wer\\_liefert\\_was](https://de.wikipedia.org/wiki/Wer_liefert_was)

39 Vgl. dazu Similar Web, Daten für Juni 2020.

40 Vgl. Unternehmenswebsite unter <http://www.mercateo.com> sowie Koenen, J., Falck, O. (2020); Rauen et. al. (2018).

41 Vgl. Similar Web, Daten für Juni 2020.

gegenüberzustellen. Es werden derzeit rund 45.000 verschiedene Chemieprodukte von 1.200 zertifizierten Verkäufern auf der Plattform angeboten.<sup>42</sup>

Chemondis selbst bezeichnet sich als führenden europäischen Marktplatz. Das Wettbewerbsumfeld ist lebhaft mit einer hohen Dynamik. Sowohl europäische Chemiekonzerne als auch chinesische Akteure der chemischen Industrie mit eigenen B2B-Plattformen sind aktiv. Hinzu kommen neue Markteintritte von unabhängigen Anbietern. Verschiedene Spezialisierungen und ein vergleichsweise großes Marktvolumen legen nahe, dass es auch langfristig Wettbewerb zwischen Plattformen in der Branche geben wird.<sup>43</sup>

Das Geschäftsmodell von Chemondis basiert nicht, wie bei anderen Plattformen üblich, auf Mitgliedsgebühren oder transaktionsabhängigen Gebühren, die von den Plattformteilnehmern entrichtet werden. Lediglich für komplementäre Leistungen werden Gebühren, die jedoch nicht unmittelbar ersichtlich sind, erhoben. Dieses spricht dafür, dass die Preise nach Kundengruppen differenziert werden. Es kann auch vermutet werden, dass von Drittanbietern, die einzelne dieser Services (Softwarelösung zur Einbindung ERP-System) anbieten, Provisionen entrichtet werden. Die Gründungshistorie spricht darüber hinaus dafür, dass die Plattform von seinem Mutterkonzern Lanxess Gelder als Quersubventionierungen erhält. Letztlich ist das Vorgehen aber auch nicht unüblich, da sich die Plattform aktuell in ihrer Wachstumsphase befindet und das Pricing genutzt werden kann um eine kritische Masse an Plattformteilnehmern zu erlangen. Auch das Sammeln und Analysieren von Daten und die Hoheit über diese Informationen haben einen Wert, der auf das Geschäftsmodell einzahlt.

Die Chemondis Plattform erzielt eine Reichweite von rund 60.000 monatlichen weltweiten Aufrufen der Webseite, die zu einer Vielzahl aus dem Ausland stammen.<sup>44</sup> Hier scheint noch Potenzial nach oben zu sein.

#### 2.4.1.4 Schüttflix

Die Schüttflix B2B-Handels- und Logistik-Plattform, die technisch rein App-basiert umgesetzt worden ist, wurde 2018 als Schüttflix GmbH in Gütersloh gegründet. Schüttflix ist vertikal ausgerichtet. Die Gründung erfolgte als Start-up unter Beteiligung eines erfahrenen Unternehmers und Investors aus der Baubranche. Die Plattform fungiert als Marktplatz auf dem Anbieter für Schüttgüter des Tief-, Garten- und Landschaftsbaus auf Kunden und Spediteure treffen. Es lassen sich Angebote vergleichen und optimale Pakete aus Transport- und Materialkosten bestimmen. Weiteres Auswahlkriterium ist die Lieferdauer. Die Plattform enthält eine Trackingfunktion über die sowohl der genaue Abladeort festgelegt als auch der Lieferfortschritt überwacht werden kann. Der Gesamtpreis für den Endkunden enthält eine Provision, die der Plattform zufließt. Die Registrierung und damit das Angebot auf der Plattform und die Recherche sind kostenlos.<sup>45</sup> Das Geschäftsmodell basiert damit auf nutzungsabhängigen Gebühren, die von einer Marktseite zu entrichten sind.

Die Reichweite der Homepage lag im vergangenen Jahr bei rund 7.500 Besuchern pro Monat.<sup>46</sup> Diese Zahl von Schüttflix ist jedoch nur bedingt aussagekräftig, da das eigentliche Geschäft rein App-basiert abgewickelt wird und die Homepage mehr Informations- und Marketingzwecken dient.

#### 2.4.1.5 Carrypicker

Carrypicker betreibt eine digitale B2B-Speditionsplattform, die durch die KI-gesteuerte Routenplanung und Bündelung von Teilladungen die Kapazitätsauslastung im Frachttransport verbessern möchte. So soll die bisherige durchschnittliche LKW-Auslastung in Deutschland von 70% durch Nutzung des Services auf mindestens 80% gesteigert werden und somit u.a. der entstehende CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduziert werden.

Auftraggeber erhalten von der Software automatisch und in Echtzeit generierte Preisangebote, in die

42 Vgl. Unternehmenswebseite unter <http://www.chemondis.com> sowie Koenen, J., Falck, O. (2020); Haucap, J., Kehder, C.; Loebert, I. (2020).

43 Vgl. Koenen, J., Falck, O. (2020).

44 Vgl. Similar Web, Daten für Juni 2020.

45 Vgl. dazu Unternehmenswebseite unter <http://www.schuetflix.de> sowie Schroeter, U. (2020).

46 Vgl. Similar Web, Daten für Juni 2020.

neben Auftragslage, Frachtcharakteristika wie Gewicht und Entfernung auch diverse weitere Daten wie z.B. historische und aktuelle Verkehrs- und Wetterdaten einfließen. Transportunternehmen können über die verknüpfte App Colleta freie Komplett- oder Teilkapazitäten melden und die entsprechenden Aufträge erhalten sowie direkt annehmen. Im Gegensatz zu vielen digitalen Plattformangeboten tritt Carrypicker gegenüber Versendern und Verladern nicht als reiner Vermittler auf, sondern bietet die Transportleistung auf eigenen Namen und eigene Rechnung an und übernimmt damit auch vollständig die Schnittstelle zur jeweils anderen Marktseite inklusive der Preis- und Angebotsgestaltung.<sup>47</sup> Die Nutzung der Carrypicker und Colleta Services ist dabei sowohl für Versender als auch Frachtunternehmen kostenlos, so dass eine direkte Monetarisierung für Carrypicker nur klassisch über die Marge aus eigenem „Einkauf und Verkauf“ der Transportleistung möglich ist.<sup>48</sup> Zur eigentlichen Erbringung des Transports beauftragt Carrypicker aber ausschließlich externe Frachtunternehmen, die wiederum ihrerseits von einer besseren Kapazitätsauslastung profitieren können.

Das Startup wurde 2017 gegründet und vereint Vorerfahrungen aus der Speditions- und Digitalbranche. Im Rahmen des BMVI/mFUND-Programms erhält Carrypicker seit 2019 eine Förderung von 2,4 Mio. €. Carrypicker ist bisher in 10 Ländern der EU, v.a. in Deutschland und Österreich, tätig.<sup>49</sup>

Im vergangenen Jahr lag die Reichweite der Webseite noch unter 5.000 Besuchern pro Monat, wies allerdings bereits von Mai auf Juni ein Wachstum um knapp 90% auf mit einer sehr hohen Verweildauer von über 6 Minuten pro Besuch und einer vergleichsweise geringen Bounce Rate von 34% auf.<sup>50</sup>

#### 2.4.1.6 Metalshub

Metalshub bietet eine digitale Handelsplattform im spezialisierten Markt für Metalle und Ferrolegerungen an. Abnehmer wie Gießereien veröffentlichen auf der

Plattform detaillierte Suchanfragen zu Material, Menge und Produktspezifika, auf die Anbieter entsprechend reagieren können. Preisangebote können direkt abgegeben und vom Abnehmer verglichen, nachverhandelt und angenommen werden oder auf verbindlicher Auktionsbasis abgeschlossen werden. Rechtsverbindliche Verträge können direkt digital auf der Plattform abgeschlossen werden. Suche und Angebot sind für alle Nutzer kostenfrei, bei Vertragsabschluss wird eine mengenabhängige Transaktionsgebühr erhoben, die zwischen 35 und 1.000 Euro liegen kann und entweder vom Käufer, vom Verkäufer oder zu gleichen Teilen von beiden zu zahlen ist. Dieses hängt von der jeweiligen Konstellation aber auch individuellen Vereinbarungen ab.<sup>51</sup> Damit liegt auch hier ein Geschäftsmodell vor, das in erster Linie auf mengenabhängigen Gebühren basiert.

Klassische Vorteile sind vor allem die verbesserte Sichtbarkeit für Käufer und Verkäufer, Vergleichbarkeit von Angeboten und erleichterte Kommunikationswege. So wurde z.B. kürzlich die Möglichkeit eines Live-Chats implementiert, um dem steigenden Kundenvolumen gerecht zu werden.

#### 2.4.2 Profile der Fallstudienauswahl

Die nachstehenden Abbildungen matchen die zuvor ausgeführten Merkmale, Struktur, Leistung und Geschäftsmodell, der digitalen Plattform mit den Fallbeispielen. Die Darstellung erfolgt differenziert nach der Ausrichtung in die Profile der Fallstudien mit horizontaler (Abbildung 3) und vertikaler Ausrichtung (Abbildung 4).

Es zeigt sich, dass die beiden horizontalen Fallstudien insbesondere was Struktur- und Leistungsmerkmale betrifft, sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Hinsichtlich des Geschäftsmodells jedoch zeigen sich deutliche Parallelen. Bei den Fallstudien horizontaler Ausrichtung ist ebenfalls eine deutliche Streuung zu verzeichnen. Lediglich bei der Art der Haupteinnah-

47 Damit handelt Carrypicker an dieser Stelle eher in Form eines klassischen Händlers und erfüllt nicht die volle Definition einer Plattform im engeren ökonomischen Sinne. Vgl. Hagiu, A., Wright, J (2015). Eine weitere Einordnung von Carrypickers Umgang mit der Kundenschnittstelle und der Einordnung als Plattform findet sich in Abschnitt 3.3.

48 Vgl. dazu Unternehmenswebseite unter <https://www.carrypicker.com/> sowie Holzki, L. (2019).

49 Vgl. dazu <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/DG/mfund-projekte/carrypicker.html>.

50 Vgl. Similar Web, Daten von Juni 2020.

51 Vgl. dazu Unternehmenswebseite unter <https://www.metals-hub.com/de/>; Fockenbrock, D. (2021); Fockenbrock, D. (2020); <https://www.home-of-steel.de/news/plattform-startup-metalshub-zieht-bilanz-fur-2020-973>.

men (Provisionen), der Art der Leistung (Produkt) und der geographischen Reichweite (Deutschland/DACH) zeigen sich Häufungen.

Es zeigt sich, dass die Auswahl sehr unterschiedliche, voneinander abweichende Profile enthält, die im Folgenden weiter analysiert werden.

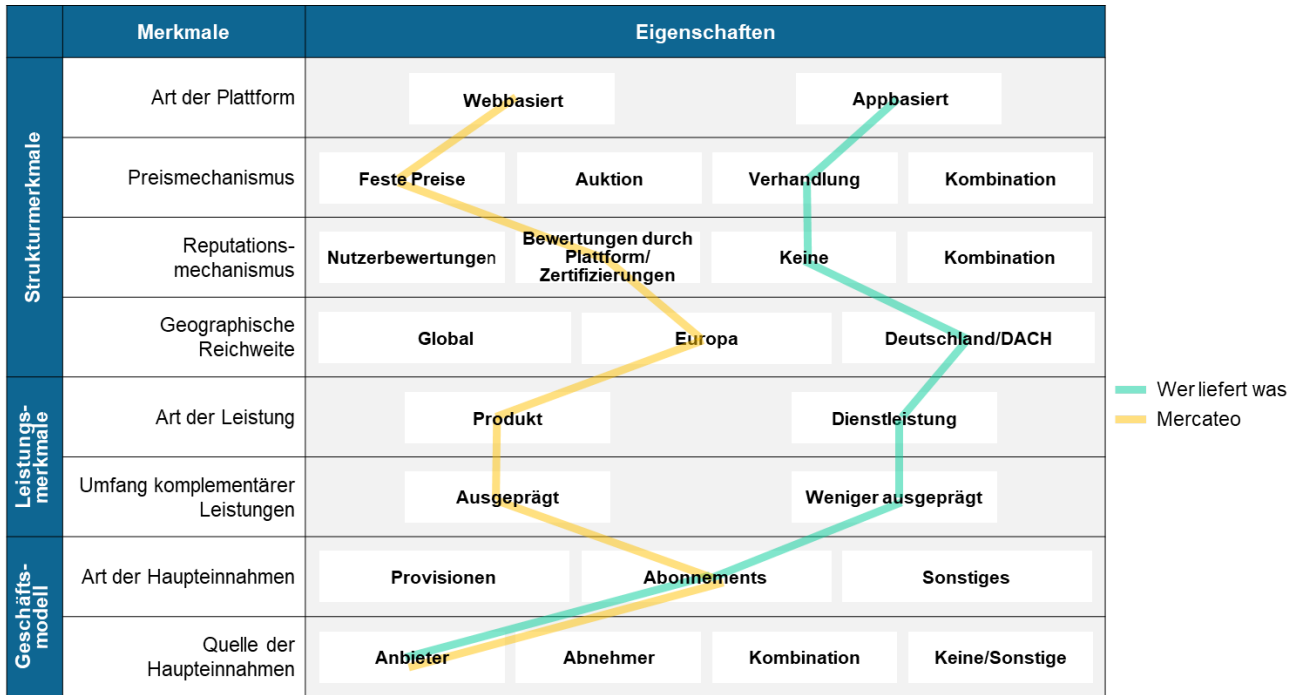


Abbildung 3: Profile der Fallstudienauswahl – Horizontale Ausrichtung

Quelle: WIK

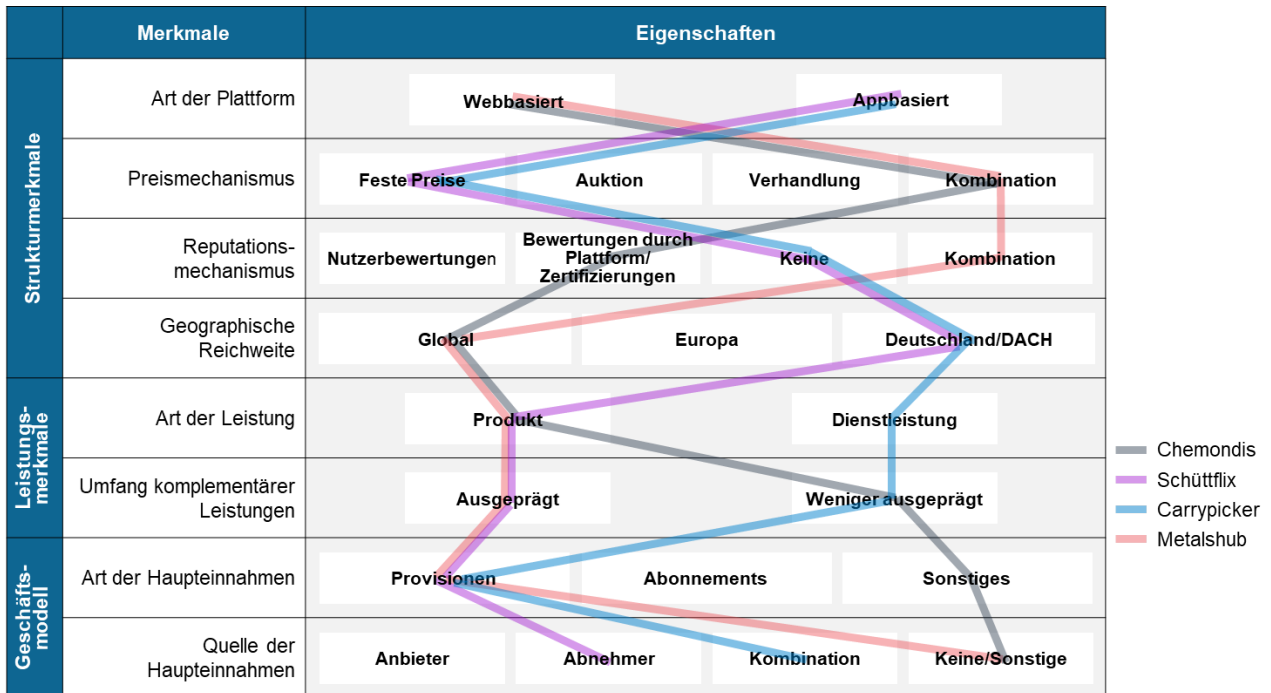


Abbildung 4: Profile der Fallstudienauswahl – Vertikale Ausrichtung

Quelle: WIK

### 3 KMU in der Plattformökonomie

#### 3.1 Plattformstrategien

##### 3.1.1 Plattformeignung und Potenzialbestimmung

Es gilt für die Unternehmen sorgfältig auszuloten, ob und in welcher Form sie Teil der Plattformökonomie sein wollen und können. Die Bandbreite der Möglichkeiten reicht dabei von der gelegentlichen Plattformnutzung über die konsequente plattformkonforme Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells bis hin zum eigenständigen Aufbau einer Plattformlösung.<sup>52</sup>

Auch wenn überproportional viele der erfolgreichsten Unternehmen weltweit Plattformgeschäftsmodele verfolgen, und in den vergangenen Jahren verschiedenste Ansätze für den Aufbau digitaler Plattformunternehmen entwickelt worden sind, so ist dieses Vorgehen bzw. diese Geschäftsstrategie nur für wenige Unternehmen auch eine erfolgreiche Strategieoption.<sup>53</sup> Wie bereits zuvor genannt, haben etwa 60% der von Bitkom befragten Unternehmen eine Plattformstrategie. Dieses trifft insbesondere auf große KMU

zu. Ob die Entwicklung einer Strategie nicht auch für die 30% der Unternehmen lohnenswert sein könnte, die angegeben haben, dass das Plattformgeschäft für sie keine Relevanz hat, ist nicht bekannt. Es wäre jedoch empfehlenswert eine derartige Aussage auf einer sorgfältigen Bestimmung der individuellen Potenziale basieren zu lassen.

Wesentliche Voraussetzung für KMU ist, dass ein signifikanter Mehrwert zum bestehenden Geschäftsmodell erzielt wird. Dieses ist dann der Fall, wenn entweder das bestehende Angebot für digitale Plattformen geeignet ist oder aber eine anzubietende Leistung in diese Richtung ausgerichtet oder weiterentwickelt werden kann. Auch ist es wichtig, dass immer wieder Revisions Schleifen gezogen werden, um das Angebot nachzjustieren. Neben den eigenen unternehmensinternen Voraussetzungen und Faktoren, die nicht nur das Produkt bzw. die Dienstleistung betreffen, sondern auch die individuellen Assets eines Unternehmens wie Know-how und Erfahrungen aber auch Kapitalausstattung, sind es die Branchen, die mal mehr und mal weniger empfänglich sind für die Etablierung von Plattformen.

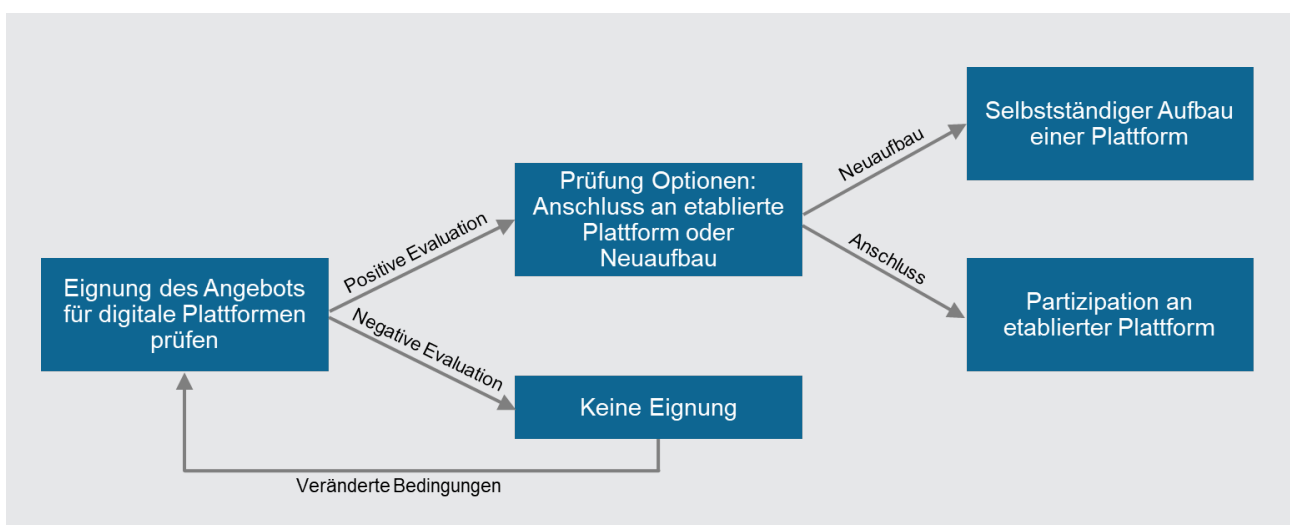


Abbildung 5: Entwicklung einer Plattformstrategie

Quelle: Bender, B., Habib, N., Gronau, N. (2020).

52 Vgl. Bender, B., Habib, N., Gronau, N. (2020).

53 Vgl. Drewel, M., et al. (2019).



In der Literatur lassen sich die folgenden drei grundlegenden Dimensionen von Plattformgeschäftsmo-  
dellen identifizieren, die dementsprechend eine Rolle  
bei der Etablierung von Plattformen spielen.<sup>54</sup> Die  
Dimensionen beziehen sich dabei sowohl auf die  
exogen gegebenen als auch die endogen beeinfluss-  
baren Faktoren.

*Knowledge Management:* Branchen mit einer hohen  
Informationssensitivität gelten als empfänglicher als  
Branchen mit einer geringeren Bedeutung von Infor-  
mationen. Plattformen sind auf der einen Seite in der  
Lage, Informationen schnell und kostengünstig einer  
Vielzahl von Nutzern zur Verfügung zu stellen und auf  
der anderen Seite den Austausch von Wissen und  
Informationen zu fördern. Dabei können Plattformen  
steuern, wie offen oder restriktiv sie bei der Wissens-  
verwaltung vorgehen. Vorhandenes Wissen kann so  
sehr viel effizienter genutzt und auch monetarisiert  
werden.

*Matching:* Branchen, die hochgradig fragmentiert  
sind, gelten ebenfalls als besonders geeignet, da die  
Plattform in der Lage ist, Märkte zu aggregieren und  
so Transaktionskosten in Form von Such- und Infor-  
mationskosten zu reduzieren. Plattformen können so  
die Transparenz erhöhen und Transaktionskosten in  
Branchen mit hohen Informationsasymmetrien redu-  
zieren. Dadurch steigt die Effizienz, da Anbieter und  
Nachfrager durch die Plattform mit einer hohen Tref-  
ferwahrscheinlichkeit passgenau vermittelt werden  
können.

*Assembling:* Immer dann, wenn die Kombination von  
Ressourcen erforderlich ist, um einen Mehrwert für  
den Kunden zu erzeugen bietet die Organisation als  
Plattformlösung Vorteile. Die Plattform kann dadurch  
auf eine skalierbare Art und Weise kundenspezifi-  
sche Bedürfnisse durch die Kombination bestehen-  
der (Teil-) Produkte und Dienstleistungen abbilden.  
Hat eine Branche eine große Anzahl nicht skalierba-  
rer Schlüsselpositionen gilt sie daher als geeignet für  
Plattformmodelle. Dazu zählen etwa menschliche  
Akteure, die linear mit der Anzahl produzierter Güter  
zunehmen, wie dieses etwa im Einzelhandel der Fall  
ist.

Die Chemiebranche, der Chemondis zuzuordnen ist,  
gilt als hoch fragmentiert und intransparent. Gleiches  
trifft auf den Markt für Schüttgüter, den Schüttfließ für  
sich als geeigneten Plattformmarkt identifiziert hat,  
zu. Er ist ebenfalls sehr fragmentiert und intranspa-  
rent und dabei regional ausgerichtet. Ebenso gilt für  
das Beispiel Metalshub, dass auf Rohstoffhandels-  
märkten durch eine Plattform sehr viel mehr Transpa-  
renz hergestellt werden kann und Such- und Informa-  
tionskosten reduziert werden können. Eine hohe  
Informationssensitivität besteht auch bzw. gerade in  
den Branchen der beiden horizontalen Plattformen  
Mercateo und „Wer liefert was“.

Es gibt jedoch auch Eigenschaften einer Branche, die  
dem Entstehen von Plattformen entgegenwirken.  
Eine derartige Wirkung kann unter anderem einem  
hohen Grad an staatlicher Regulierung, aber auch  
einer hohen Ressourcenintensität oder Spezifität der  
Transaktion zugeschrieben werden. Im Falle einer  
hohen Spezifität fallen in aller Regel Investitionen an,  
die einer Absicherung bedürfen und häufig eine län-  
gerfristige Beziehung erfordern um sich zu amortisie-  
ren.<sup>55</sup> Hinzu kommt natürlich, dass Branchengrenzen  
gerade in der Plattformökonomie immer weiter auf-  
weichen und Plattformen auch für branchenübergrei-  
fende Kollaborationen im Sinne des zuvor beschrie-  
benen Assembling genutzt werden. Im Fall von  
Schüttfließ ist dieses bei der Kombination von Schütt-  
guthandel mit Logistik der Fall.

Sollte keine Eignung identifiziert werden können,  
wobei diese wie dargestellt sowohl von exogenen  
branchenspezifischen Parametern als auch endoge-  
nen unternehmensspezifischen Parametern wie  
Technologien, Historie, Erfahrungen, vorhandenen  
Daten etc. determiniert wird, so gilt es dennoch die  
Entscheidungsparameter kontinuierlich zu überwa-  
chen, da sich Bedingungen verändern können und  
Unternehmen, Marktumfeld sowie Wettbewerber per  
se dynamisch sind.<sup>56</sup>

Trotz unterschiedlicher Branchencharakteristika ist  
an erster Stelle die Bewertung, ob Produkte und  
Dienstleistungen für Plattformmärkte geeignet sind,  
entscheidend. Eine hohe Nutzerzahl und eine hohe

54 Brousseau, E., Pénard, T. (2007).

55 Vgl. Drewel, M., et al. (2019).

56 Bender, B., Habib, N., Gronau, N. (2020).

Verbreitung im Markt sprechen ebenso dafür, wie ein geringer Grad der Imitierbarkeit des Produktes bzw. der Dienstleistung. Hochgradig standardisierte Produkte und Dienstleistungen wie Massenware und genormte Komponenten, die sich wiederum individualisiert und maßgeschneidert auf Kundenwunsch kombinieren lassen, sind ebenfalls gut in Plattformmärkten umzusetzen. Auch Leistungen, die mit einer hohen Intensität von Folgetransaktionen verbunden sind, eignen sich für Plattformmärkte. Produkte mit einem hohen Digitalisierungsgrad, die oft mit geringen Grenzkosten verbunden sind, sind ebenfalls prädestiniert.

Auch hier zeigt sich, dass die Plattformstrategien im Kontext der Fallbeispiele diesen Kriterien entsprechen. Die horizontalen Plattformen haben stark standardisierte Massenprodukte, die einer hohen Zahl von Nutzern zur Verfügung gestellt werden im Angebot. Auch die Produkte der Handelsplattformen Schüttflix, Chemondis und Metalshub sind wenig spezifisch. Die Auswertung der bereits zitierte Studie des BMWi bestätigt diese Einschätzung ebenfalls. Über Transaktionsplattformen im B2B-Bereich werden demnach aktuell mehr Standardprodukte als kundenindividuell entwickelte Produkte vertrieben (37 Prozent der befragten Unternehmen versus 21 Prozent).<sup>57</sup>

### 3.1.2 Entscheidungskriterien

In der Entscheidungs- und Orientierungsphase und damit der Abwägung, welche Strategie die passende ist, kommen verschiedene Punkte zum Tragen. Neben faktenorientierten Kriterien werden auch Vorbehalte und eher weichere Kriterien angebracht.

Ebenso fließen strategische Entscheidungen zur wettbewerblichen Positionierung ein.

Die beiden grundsätzlichen Strategien, Etablierung einer eigenen Plattform und Anschluss an eine bestehende Plattform, unterscheiden sich signifikant. So ist die Realisierung bei erster Variante zumeist, soweit keine Assets vorliegen, die einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen, mit einem höheren Aufwand und dem Erfordernis eines umfangreicheren Ressourceneinsatzes verbunden als dieses beim Anschluss an eine bestehende Plattform der Fall ist. Denkbare Alleinstellungsmerkmale können Know-how und Erfahrungen, Humanressourcen, Kapitalausstattung aber auch vorhandene Daten und Technologieausstattung sein. Dabei spielt es grundsätzlich keine Rolle, ob es sich um einen Branchenplayer handelt oder jemand Branchenfremdes. So kann auch strategisches oder informationstechnologisches Know-how zum Aufbau einer Plattform einen solchen Vorteil darstellen. Dafür jedoch können bei der Neugründung einer eigenen Plattform Abhängigkeiten umgangen, sowie gestalterische Möglichkeiten von Funktionalitäten und die Chancen zur Expansion des eigenen Geschäftsmodells genutzt werden. Diese Möglichkeiten sind beim Anschluss an eine bestehende Plattform nur sehr eingeschränkt vorhanden. Von einer etablierten Plattform, die über ein Angebot an komplementären Leistungen oder gar ein ausgeprägtes Ökosystem verfügt, kann ein Unternehmen, das sich der Plattform anschließt, profitieren. Ökosysteme bieten zum Teil sehr umfangreiche Leistungen im Bereich Aftersales und Services an. Zwangsläufig ist der Aufbau eines Ökosystems mit weiteren Anstrengungen verbunden.

Aspekt	Vergleichskriterium	Eigene Plattform	Anschluss an bestehende Plattform
Realisierung	Aufwand	mittel - hoch	gering
	benötigtes Know-how	hoch	gering - mittel
Autonomie	Abhängigkeit	keine - gering	hoch
	funktionale Gestaltungsmöglichkeiten	hoch	gering - mittel
	Möglichkeit der Erweiterung des Geschäftsmodells	hoch	gering
Markt	Komplementäre Leistungen/ Ökosystem	nicht vorhanden	vorhanden

Tabelle 2: Vergleich verschiedener Plattformstrategien

Quelle: Bender, B., Habib, N., Gronau, N. (2020).

<sup>57</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019).

Es klang bereits an, dass der Gründung einer Plattform mit vertikalem, also markt- oder branchenspezifischem, Ansatz derzeit im B2B-Bereich höhere Erfolgsaussichten zuzusprechen sind als der Gründung einer Plattform mit horizontalem Ansatz. Dass dieses von den Unternehmen ähnlich gesehen wird, lässt sich auch dem Vergleich der Gründungsdaten der betrachteten Fallstudien entnehmen. So sind gerade die beiden horizontalen Fallbeispiele bereits seit mindestens 20 Jahren am Markt, wohingegen die vertikalen Plattformen in den vergangenen 5 Jahren gegründet worden sind. Vielfach sind die Bereiche, in denen horizontale Plattformen erfolgsversprechend erscheinen, bereits seit langem besetzt und der Markteintritt nicht besonders aussichtsreich. Eine ähnliche Konstellation ist seit vielen Jahren aus dem B2C Bereich bekannt.

Die Gründung einer Plattform kann sowohl für ein Branchenunternehmen als auch für einen branchenfremden Player, der zumindest eines der zuvor angesprochenen Assets mitbringt und ihm einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, attraktiv sein. Chemondis wurde zu einem Zeitpunkt gegründet, als mehrere Unternehmen parallel eine Plattform für den Handel mit Chemieprodukten gegründet haben.<sup>58</sup> Nicht alle waren zuvor in der Branche vertreten. Eine ähnliche Gründungswelle hatte es bereits einige Jahre zuvor gegeben, allerdings waren die damaligen Strategien wenig erfolgreich und die Unternehmen zogen sich wieder zurück.<sup>59</sup> Chemondis ist ein Beispiel dafür, dass Assets eines etablierten Branchenplayers wie insbesondere das Know-how der Märkte und Produkte sowie vorhandene Netzwerke aber auch ein hinreichender Digitalisierungsgrad einen Vorteil bei der Plattformgründung darstellen können. Dadurch wird die Nische besetzt und kann nicht von einem branchenfremden Unternehmen belegt werden, das dann wiederum eine Schlüsselposition für die Branche übernehmen würde. Ziel scheint unter anderem auch zu sein, genau dieses zu verhindern. Gleichwohl droht natürlich die Gefahr, dass Lanxess die Schlüsselposition nutzt, um auf der einen Seite Kontrolle über die Branche zu erlangen und auf der anderen Seite eigene Produkte, die auf der Plattform angeboten werden, bevorzugt. Um Nutzer für die Plattform

zu gewinnen, erhebt Chemondis keine Gebühren, was die Teilnahme grundsätzlich attraktiv macht. Der Verzicht auf Gebühren scheint hier weniger Kosten mit sich zu bringen als die Besetzung der Schlüsselposition Plattformbetreiber durch einen Drittanbieter. Mittel- und langfristig muss sich Chemondis jedoch Reputation aufbauen und zeigen, dass die Schlüsselposition nicht durch den Mutterkonzern ausgenutzt wird.

Schüttflix besetzt die Nische einer Plattform im Bereich Schüttgut. Die Initiative kam nicht aus der Branche heraus sondern als Start-up im Rahmen eines Screenings zur Eignung der Branche durch ehemalige Strategieberater. Die Initiatoren haben sich entsprechendes Branchen Know-how und Venture Capital dazu geholt. Ähnlich sind die weiteren Plattformen der Fallbeispiele vorgegangen. Dieses trifft dabei ebenso für die vertikalen Branchenplattformen wie für die horizontalen Marktplätze zu. Allen gleich ist, dass sie die Nische erkannt haben, diese besetzt haben und zügig gewachsen sind, bzw. dieses beabsichtigen. Die Gründung einer Plattform im vertikalen Nischenbereich kann darüber hinaus eine Strategie sein, um kontrolliert zu wachsen, das Geschäftsmodell auszubauen und dann als Wettbewerber ggf. in den B2C Bereich einzutreten.<sup>60</sup>

Das Plattformgeschäft kann auch von branchenfremden neuen Wettbewerbern besetzt und dominiert werden. Dieses ist dann der Fall, wenn die etablierten Anbieter entweder die Chance nicht erkannt haben, sich selbst aus verschiedensten Gründen gegen den eigenen Aufbau entschieden haben oder schlicht zu lange gewartet haben. Zu den Gründen kann gezählt werden, dass vielleicht Branchenkenntnisse vorhanden sind, letztlich aber Kenntnisse zum Aufbau einer Plattform fehlen oder der Aufwand nicht überschaubar scheint. Auch mag es Datenverfügbarkeitsprobleme geben. Ein in der Regel stets vorhandener Vorteil bei Gründungen aus der Branche heraus dürften etablierte Netzwerke sein, die sich auf die Plattform integrieren lassen und mit denen zu Beginn ein schnelles Wachstum erzielt werden kann. Auf der anderen Seite kann es aber sein, dass der branchenfremde Akteur ggf. über das erforderliche technische Know-how

58 Eines dieser Unternehmen war im Jahr 2016 Pinpools. Vgl. dazu <https://www.chemanager-online.com/news/b2b-online-plattform-fuer-chemikalien>.

59 Gehrke, B., Weilage, I. (2020).

60 Vgl. Krämer, J., Schnurr, D., Micova, S. B. (2020).

verfügt, eine konsequente Wachstumsstrategie verfolgt und dabei noch den richtigen Zeitpunkt trifft. Damit ist eine wichtige Schlüsselposition der Branche vergeben und die Plattformnutzer, dann wenn wettbewerbliche Probleme auftauchen, oftmals aufgrund von Lock-In-Effekten, wie etwa Anfangsinvestitionen und dem Aufbau von plattformspezifischen Know-how, gebunden. Gleichwohl kann der Gesamtnutzen positiv sein.

Es zeigt sich, dass insbesondere bei den Fallstudien jüngeren Datums mit vertikaler Ausrichtung endogene Faktoren eine große Rolle spielen. Hier sind einzelne oder auch mehrere Assets wie Technologien, Daten, Erfahrungen, Gründungs- und Management-Know-how oder auch Netzwerke bereits vorhanden und verschaffen bei der Gründung einen signifikanten Wettbewerbsvorteil.

Der Beitritt zu einer bestehenden Plattform kann in unterschiedlicher Intensität erfolgen. Es lässt sich beobachten, dass aktuell viele Unternehmen nur einen sehr zögerlichen Einstieg wählen, obwohl theoretisch für Branche und Produkt eine Eignung vorliegt und Potenzial vorhanden ist. In den geführten Interviews wurde beschrieben, dass dieses zum einen an einem mangelndem Vertrauen in die Plattform liegt und zum anderen daran, dass maßgebliche Teile des Geschäfts nach wie vor über die konventionellen Wege abgewickelt werden. Dieses lässt sich an der Fallstudie „Wer liefert was“ illustrieren. Hier werden Angebote der Plattform nur eingeschränkt und nicht vollumfänglich genutzt. Es wird die kostenlose Version genutzt statt einer der kostenpflichtigen Version, die mehr Funktionen und eine qualitativ hochwertigere Präsentation und Platzierung von Produkten und Dienstleistungen erlauben würde. Die Resonanz bleibt in vielen Fällen hinter den Erwartungen zurück und die Strategie der Plattformnutzung wird von den Anbietern grundsätzlich in Frage gestellt.

### 3.2 Erfolgsfaktoren

Im Folgenden wird unterschieden zwischen Erfolgsfaktoren, die in der Gründungsphase und Erfolgsfaktoren, die in der Wachstumsphase entscheidend sind. Dabei reicht die Wachstumsphase, an die sich dann die Marktphase wiederum anschließt, etwa bis zum Erreichen der kritischen Masse. Die Marktphase, bei der die Plattform am Markt etabliert ist, soll hier nicht weiter im Vordergrund stehen. Vorausgesetzt wird, dass eine grundsätzliche Plattformeignung für Branche und Produkt sowie Unternehmen vorliegt. Im Fokus der Betrachtung steht die Strategie der Neugründung einer Plattform. Soweit als möglich werden aber auch Aussagen zum Beitritt zu einer bestehenden Plattformlösung gemacht.

Die Dimensionen für Erfolg in der Gründungsphase sind insbesondere der richtige Zeitpunkt und das richtige Konzept. Ein Blick auf die Fallbeispiele macht deutlich, dass die Gründung der beiden horizontalen Plattformen bereits lange zurück liegt. Die Wachstums- und Geschäftshistorie zeigt, dass die entsprechenden Plattformen die jeweilige Marktlücke erkannt und ihren First-Mover-Advantage erfolgreich nutzen konnten, um über die Zeit eine kritische Masse an Kunden zu erreichen. Nach der Etablierung dieser Position ist der Markteintritt für neue Wettbewerber unattraktiv.

Auch bei der Gründung einer vertikalen Plattform ist es aus Erfolgsgesichtspunkten entscheidend, entweder eine noch nicht besetzte Nische oder einen Markt zu identifizieren, der groß genug ist für einen weiteren Plattformanbieter. Hinsichtlich des Zeitpunktes ist es also wichtig vor der Konkurrenz zu gründen und einen Markt zu wählen, dessen Teilnehmer zum gegenwärtigen Zeitpunkt reif sind für die Plattformökonomie. also zum einen hinreichend digitalisiert sind und zum anderen die Teilnahme für sich mit einem positiven Kosten-Nutzenverhältnis bewerten. Ein entsprechendes Vorgehen ist auch den Fallbeispielen Schüttfließ, Metalshub und Carrypicker zu entnehmen. Chemondis ist insoweit eine Ausnahme, da zu einem ähnlichen Zeitpunkt verschiedene Betreiber gegründet haben. Eine Reaktion von Chemondis wird die Pricingstrategie der Wachstumsphase sein, die eine grundsätzlich gebührenfreie Nutzung der Plattform vorsieht.<sup>61</sup>

61 Vgl. Gehrke, B., Weilage, I. (2020).

Das richtige Konzept hat sicherlich zahlreiche Elemente.<sup>62</sup> Einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren von B2B-Plattformen, und dieses gilt tatsächlich in besonderem Maße für vertikale Plattformen, ist Branchen-Know-how.<sup>63</sup> Branchen-Know-how kann entweder bereits vorhanden sein, weil das gründende Unternehmen bereits zuvor in der Branche aktiv war, oder es kann gezielt Know-how im Rahmen von Beteiligungen oder Partnering angeworben werden. Dabei spielt Know-how nicht nur bei der Gründung selbst, sondern auch in den weiteren Phasen eine wichtige Rolle. So ist von den meisten der hier betrachteten

Fallbeispiele, und dabei insbesondere von den Branchenplattformen, bekannt, dass sie über umfangreiche Branchenexpertise und Management- und Strategieberatungserfahrung bei der Gründung verfügt haben.

Weitere Faktoren, die zuvor bereits angesprochen wurden, sind Erfahrungen, vorhandene Humanressourcen, Kapitalausstattung aber auch vorhandene Daten/Möglichkeiten des Datenzugangs und Technologieausstattung sowie strategisches oder informationstechnologisches Know-how zum Aufbau einer Plattform.

Plattformname	werliefertwas.de	mercateo.com	chemondis.com	schuettflix.de	carrypicker.com	metals-hub.com
Gründungs-jahr	1932 bzw. 2015	2000	2018	2018	2017	2016
Gründungs-historie	eigenständig, später Weiterentwicklung	eigenständig	eingebettet Ausgründung Lanxess AG	eigenständig, Start-up	eigenständig, Start-up mit öffentlicher Förderung	eigenständig, Start-up
Gründungs-umfeld	absolutes Novum, kein wirklicher Wettbewerb	Einkauf und Beschaffung sind zum Gründungszeitpunkt weitestgehend analog und Angebote intransparent	Phänomen, dass zu einem ähnlichen Zeitpunkt mehrere Plattformen gegründet wurden	Hoch fragmentierte Branche, wenig automatisiert, eher regional ausgerichtet	Spezialisierung auf Bündelung von Teilladungen & besonders leistungsfähige KI	Branchenpionier, Kommunikationsprozesse zuvor vorwiegend manuell
Gründungs-persönlichkeiten	Keine Informationen	Strategieberater, Einstieg von E.on Energie AG als Kapitalgeber	Hervorgegangen aus Arbeitsgruppe Digitalisierung; Erfahrungen des Mutterkonzerns	erfahrende Digitalisierungsexperten, Partner aus der Baubranche; Professionelle Marketingstrategie	Gründerexpertise aus Speditionsbereich, Einbindung von IT & Mathematik zur KI-Optimierung	Gründungsexpertise aus Metallindustrie
Wachstum	2018 als erfolgreichstes Jahr der Firmengeschichte Umsatzwachstum im zweistelligen Bereich	In 2020 Umsatzwachstum von 9 Prozent auf 343 Millionen Euro und Anstieg des Net Revenue um 7 Prozent auf 43 Millionen Euro	Von Oktober 2019 bis Oktober 2020 hat sich die Zahl der Transaktionen auf der Plattform verachtfacht Partnering	Wachstum auf 120 Mitarbeiter bis Ende 2021 Monatliches Umsatzwachstum von rund 40% Partner und Venture Capital Gewinnung, klare Expansionspläne Gewinnung von Schlüsselkunden	Bundesmittelförderung über mFund Anhaltendes Team-Wachstum Routenexpansion für mehr Länder geplant	Finanzierungsrunder 18 & 21 Frühe & anhaltende Gewinnung namhafter Kunden Anhaltendes Wachstum in Transaktionsvolumen, Mitarbeitern & Ländern
Komplementäre Services & Ökosystem	Tochtergesellschaft Europages: Zusammenarbeit soll weiter ausgebaut werden	Brancheninformationen, Aufbau ganzheitliches Netzwerk: B2B-Netzwerk Unite soll weiter ausgebaut werden	Einbindung in ERP-System mit externem Softwareanbieter	Zahlungsabwicklung (Kreditor) Wachstum in Richtung Entsorgung	Zahlungsabwicklung (Kreditor) Strategieberatung & Analyse	Lieferantenverwaltung, Vermittlung von Finanzierung & Versicherung

Tabelle 3: Gründungs- und Wachstumsfaktoren

Quelle: WIK, Eigene Zusammenstellung

62 Ziel der Studie soll dabei nicht sein, einen Leitfaden zur Konzepterstellung bei der der Plattformgründung aufzustellen, sondern auf die Punkte einzugehen, die im B2B-Bereich und hier insbesondere bei den vertikalen Plattformen von Bedeutung sind.

63 Vgl. Haucap, J., Kehder, C., Loebert, I. (2020).

In der Wachstumsphase spielt die Skalierung eine große Rolle und damit die Gewinnung neuer Nutzer und das Erreichen einer kritischen Masse. Reichweite wird damit zu einem zentralen Faktor für den Wert und Nutzen einer Plattform. Diese schnell zu erzielen und damit zu wachsen ist einer der großen Erfolgsfaktoren von digitalen Plattformen. Erzielt werden kann Reichweite durch ein intensives Kundenmarketing sowie Ausbau und Optimierung des Plattformangebotes inklusive dem Angebot einzelner komplementärer Leistungen von Partnern aus z.B. den Bereichen Payment, Finanzierung und Versicherung bis hin zum Aufbau eines Ökosystems mit einem umfangreichen Netzwerk aus Partnern und Leistungen. Der zweite Ansatz, wie er im B2C-Bereich insbesondere von Unternehmen wie den GAFA verfolgt wird,<sup>64</sup> ist, wie sich im Rahmen der Fallstudienbetrachtung zeigen wird, im B2B-Bereich nicht sonderlich verbreitet. Hier steht eher das komplementäre Angebot von Einzelleistungen und die Vernetzung der Plattformnutzer im Vordergrund. Auch Wachstum von Umsatz, Mitarbeitern und geographischer Ausdehnung sind Ziele in dieser Phase der Plattformentwicklung.

Gleichwohl fußt Skalierung im B2B-Bereich sowohl auf der Gewinnung neuer Nutzer, die für ein neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung, gewonnen werden sollen, wie auch auf der Digitalisierung bestehender Netzwerke. Entsprechend wirkt die Gewinnung von Großkunden oder Schlüsselkunden als Multiplikator beim Plattformwachstum. Auch die Motivation existente und historische Beziehungen bereits gewonnener Partner auf die Plattform zu übertragen, korreliert mit der Attraktivität der Plattform.

Wie bereits thematisiert, ist der Handel auf Chemondis sowohl für den Einkäufer als auch den Verkäufer komplett kostenfrei. Dieser Ansatz, der so von keinem weiteren Unternehmen der Fallstudienauswahl gewählt wurde, spricht dafür, dass sich die Plattform in einer Phase ihres Lebenszyklus befindet, der sehr auf Wachstum ausgerichtet ist. Hier kommen zwei

Punkte zusammen. Zum einen möchte sich Chemondis, mit dem Mutterkonzern Lanxess im Hintergrund, nun neben dem Kerngeschäft auch als Plattformbetreiber etablieren und muss eventuellen wettbewerblichen Vorbehalten der Branche entgegenwirken. Hinzu kommt, dass die Gründung aktuell in einen Zeitraum fällt, in dem der Wettbewerb in der Chemiebranche durch die Gründung weiterer Plattformen, in Deutschland und weltweit, angezogen hat. Die zentralen Wettbewerber stammen aus der Chemiebranche, wie etwa Pinpools, OneTwoChem, hinter dem Evonik steht, Asellion (Covestro) oder chinesische Marktplätze wie Molbase und OKCHEM. Zunehmend versuchen sich aber auch industriefremde Unternehmen wie Alibaba und Amazon Business zu etablieren.<sup>65</sup> Das Wachstum von Schüttflifx ist seit Gründung stetig. Zu Beginn war die Geschäftstätigkeit rein regional auf Nordrhein-Westfalen ausgerichtet, seit 2021 ist die Plattform auch deutschlandweit aktiv. Nächster Schritt soll das grenzüberschreitende Engagement sein. Der Markt für Schüttgüter ist sehr fragmentiert, intransparent und regional ausgerichtet. Nach Angabe von Schüttflifx bedarf es gegenwärtig eines starken Außendienstes und eines professionellen Marketings, um weitere Anbieter für die Plattform zu gewinnen. In diesem Kontext ist sicherlich die Gewinnung des Bauunternehmens Strabag, einer der größten Baukonzerne Europas und entsprechend ein Partner von hohem strategischen Wert, als großer Erfolg zu werten. Nach einer sechsmonatigen Pilotphase soll in 2021 über Schüttflifx die Versorgung von Strabag-Baustellen mit Schüttgütern organisiert werden.

Metalshub konnte früh bereits diverse nationale und internationale Marktführer gewinnen.<sup>66</sup> Wichtige Branchenakteure, die die Plattform hauptsächlich als Vertriebs- oder Beschaffungsweg nutzen und bestehende Kundenkontakte mit auf die Plattform ziehen können, sind ein entscheidender Erfolgsfaktor und werden regelmäßig mehr.<sup>67</sup> Metalshub wurde 2016 gegründet und konnte seit dem Start der Plattform im Dezember 2017 die Anzahl der

<sup>64</sup> Aus dem B2C-Bereich ist gerade bei den großen und erfolgreichen GAFA Unternehmen ein umfassendes Ökosystem ein Erfolgsfaktor. Das Amazon Ökosystem, bestehend aus zahlreichen eigenen Unternehmen sowie Partnerunternehmen ist ein solches Beispiel. Dazu zählen etwa Amazon Music, Amazon Prime, Amazon AWS, Amazon Studios aber auch sämtliche Händler, die auf der E-Commerce Plattform aktiv sind. Im Gegensatz zum B2C-Bereich, in dem für den Kunden die Leistungen des Ökosystems häufig mit Daten bezahlt werden und scheinbar kostenlos sind, stehen bis dato im B2B die komplementären Leistungen.

<sup>65</sup> Vgl. Koenen, J., Falck, O. (2020).

<sup>66</sup> Vgl. Ursel, S. (2019).

<sup>67</sup> Vgl. Fockenbrock, D. (2021). oder <https://www.stahl-und-technik.de/artikel/swiss-steel-group-setzt-auf-metalshub-als-beschaffungsplattform>.

abgewickelten Transaktionen stetig steigern, zuletzt mit einem Bruttowarenvolumen von 300 Mio. US-\$ im Jahr 2020.

Die Unternehmen der Fallstudienauswahl haben sich für unterschiedliche Herangehensweisen und Schwerpunkte in der Wachstumsphase entschieden. Bei Chemondis ist es die Penetrationsstrategie in der Preispolitik, Schüttflix ist bottom-up gewachsen aus dem regionalen Markt und bedient nun bereits den gesamten deutschen Markt. Weiteres Wachstum ist geplant. Metalshub hat eine Strategie gewählt, deren Top-Down-Wachstumsansatz sich zunächst auf die Gewinnung von großen Schlüsselkunden konzentriert. Alle drei Ansätze haben zu dem Ergebnis geführt, dass die erforderliche kritische Masse erreicht werden konnte.

Bei den betrachteten Fallbeispielen handelt es sich um offene Plattformen. Offenheit ist ein Designelement einer Plattform und diese zuzulassen eine bewusste Entscheidung des Plattformbetreibers. Offenheit beschreibt, in welchem Ausmaß die Plattform Teilnahme oder Nutzung reglementiert. Eine offene Plattform hindert Nutzer nicht an Zugang und Nutzung.

Im Gegensatz zur offenen Plattform ermöglicht ein geschlossenes System die volle Kontrolle und kann insbesondere im Bereich der technischen Plattformen sinnvoll sein.<sup>68</sup> Zu den Gründen für einen Ausschluss können im Sinne des gesamten Ökosystems Sicherheits- und Qualitätsaspekte zählen, ebenso wie Eigeninteressen des Plattformbetreibers etwa beim Ausschluss konkurrierender Produkte und Dienstleistungen. Ein offenes System ist aus wettbewerblicher Perspektive grundsätzlich zu begrüßen und kann Marktdurchdringung und Innovationen fördern. Gleichwohl bedeutet dieses Kontrollverlust für den Betreiber.<sup>69</sup>

Unabhängig von der Offenheit einer Plattform kann Transparenz als eine weitere Dimension von Plattformgeschäftsmustern betrachtet werden. Eine Plattform gilt dann als transparent, wenn sie klare

Regeln zum Beispiel für die Preisbildung und das Ranking von Suchergebnissen hat.

Der Erfolg einer Plattform bestimmt sich letztlich nicht allein aus den Gegebenheiten und Konstellationen der einzelnen partizipierenden Unternehmen, sondern wird vielmehr durch das Ökosystem, in das die Plattform integriert ist, bestimmt. Zentrales Merkmal von Ökosystemen ist die Kombination von Leistungen verschiedener Unternehmen bzw. Unternehmensteile, durch die Synergien erzielt werden und das gesamte System profitiert.<sup>70</sup> Ein solches Ökosystem wird durch sämtliche ökonomischen Wirkmechanismen, die von den partizipierenden Stakeholdern und ihren Beziehungen ausgehen, determiniert. Zu diesen Stakeholdern zählen Personen, Institutionen und weitere Umweltfaktoren, die durch ihr Zusammenspiel einen Einfluss auf den Wert der Plattform haben. Die Daten der Stakeholder sind dabei die Basis der Wertschaffung, indem sie genutzt werden, um gegenständliche und digitale Ressourcen zu orchestrieren.<sup>71</sup> Letztlich handelt es sich um flankierende Leistungen, die sich komplementär zum Kerngeschäft der Plattform verhalten und die Attraktivität der Plattformaktivität erhöhen. Nach und nach entstehen komplexe digitale Ökosysteme, in denen Wettbewerber gemeinsam agieren und sich in eine wechselseitige Abhängigkeit bringen, um sich durch komplementäre Leistungen mit einem höheren Individualisierungsgrad auf komplexen Märkten zu behaupten.

In den Fallstudien lässt sich erkennen, dass umfangreiche und stetig wachsende Ökosysteme, wie sie aus dem B2C-Bereich bekannt sind, hier keine Relevanz haben. Alle Fallbeispiele bieten zunächst einmal Leistungen an, die über das Kerngeschäft der Plattform hinaus gehen. Bei den beiden horizontalen Plattformen mit langer Historie steht die Bindung und Vernetzung der Plattformnutzer über ein Netzwerk mit Brancheninformationen etc. im Vordergrund. Im Gegensatz dazu befinden sich die vertikalen Plattformen durchaus noch im Aufbau, was derartige Leistungen angeht und es wird auf einzelne komplementäre Leistungen, die in enger Verbindung mit dem Kernangebot stehen wie etwa Outsourcing von

68 Vgl. BDI Bundesverband der Deutschen Industrie (2020).

69 Vgl. van Dyck, M., Lüttgens, D. (2019).

70 Vgl. Bender, B., Habib, N., Gronau, N. (2020).

71 Vgl. Drewel, M. et al. (2019).

Verwaltungs- und Zahlungsleistungen für den Nutzer und Beratung, gesetzt. Gleichwohl ist hier vorstellbar, dass derartige Leistungen zunehmen und ggf. auch mit der Netzworkebildung verknüpft werden.

Aus Zeit-, Kompetenz- und Ressourcengründen ist es weder sinnvoll noch darstellbar, dass ein KMU sämtliche flankierenden Leistungen selbst aufbaut. Gleichwohl ist es wichtig, die eigene Position realistisch einzuschätzen, infrage kommende Partner zu identifizieren und dann gemeinsam zu gestalten. Derartige Entscheidungen können zum einen (zumindest in Teilen) bereits bei der Plattformgründung (Assembling) und damit als Verankerung als Kernprodukt getroffen werden, oder aber auch als Partnering und damit outgesourct und zugekauft werden.

„Wer liefert was“ bindet mit weiteren B2B-Netzwerkfunktionen (Insights, Schulungsmaterial etc.) Akteure an sich, scheint aber weniger auf die Etablierung eines umfangreichen Ökosystems, wie aus dem B2C-Bereich bekannt, ausgelegt. Interessant ist hier die Wettbewerbssituation. Die Plattform steht trotz der fehlenden Transaktionsabwicklung über die Plattform durchaus in Konkurrenz zu Handelsplattformen, soweit diese zur Anbietersuche geeignet sind.

Mercateo als allgemeiner Marktplatz steht in Konkurrenz zu anderen internationalen Marktplätzen sowohl aus dem B2B- und dem B2C-Bereich sowie zum Nicht-Plattformgeschäft der Anbieter. Mercateo hat das B2B-Netzwerk Mercateo Unite (unite.eu) etabliert, über das weitere Dienstleistungen wie die Konsolidierung und das Management von Lieferbeziehungen für Anbieter attraktiver und einfacher gestaltet werden können. Hier ist die Konkurrenzsituation für Mercateo deutlich entspannter und der Aufbau eines Ökosystems leichter möglich. In diesem Kontext sind bereits strategische Kooperationen mit weltweiten Marktführern wie SAP geschlossen worden.

Chemondis bietet die Möglichkeit der Integration der Orderprozesse über die Plattform in das ERP-System an. Die Nutzung offeriert weitere Funktionalitäten der Plattform und ist über einen Kooperationspartner (Software-Anbieter) zu vergünstigten Konditionen zu erhalten.

Geplant sind bei Schüttfließ Erweiterungen der Geschäftstätigkeit in Form von Abfahren von den Baustellen zu Füllgruben sowie die Entsorgung und die Lieferung von Komplementärprodukten wie etwa Diesel, Asphalt oder Transportbeton sind denkbar. Gerade in der Entsorgungsbranche werden aufgrund eines sich vollziehenden Generationenwechsels und zunehmendem Umwelt- und Nachhaltigkeitsentwicklungen große Potenziale für B2B-Plattformen gesehen. Für die Expansionspläne konnten weitere Investoren gewonnen werden. So steuern die beiden Unternehmen Venture Capital Fonds Speedinvest und HV Capital insgesamt 14 Mio. Euro Investment bei.

Einen zusätzlichen Mehrwert bietet Carrypicker durch verschiedene Zusatzfeatures wie Live-Tracking des Transports, Online-Rechnungen und -Dokumentation sowie eine digitale Übersicht und Visualisierung der Sendungshistorie und mehr.

Metalshub bietet diverse komplementäre Services, z.B. im Bereich von Logistik, Finanzierung und Versicherung an.

### 3.3 Abhängigkeit als wesentliches Hemmnis

Digitale Plattformen bieten nicht nur Chancen für KMU, sondern stellen die Unternehmen durch wachsende Abhängigkeitsverhältnisse auch vor Herausforderungen. Eine besondere Herausforderung für Unternehmen, die zuvor im direkten Kontakt mit Kunden waren, ist der mögliche Verlust der Kundenschnittstelle. Der Kundenkontakt wird durch die Plattform teils anonymisiert, wodurch den teilnehmenden Unternehmen weniger Daten über ihre Kunden zur Verfügung stellen und die Plattform besetzt die Kundenschnittstelle. Die geführten Interviews zeigen, dass die Unternehmen diese Situation fürchten und das Eindringen zum Teil branchenfremder Akteure als Drohszenario wahrnehmen.<sup>72</sup> Die Kundenkommunikation ist nicht mehr Teil der eigenen Dienstleistung bzw. des Produktes und wird vornehmlich der Plattform bzw. dem Plattformbetreiber zugeschrieben. Damit entsteht eine gewisse Austauschbarkeit des eigenen Angebots auf der Plattform. Hinzu kommt,

<sup>72</sup> Vgl. Rauen et. al. (2018).



dass gerade durch die Kombination von fehlendem persönlichen Kontakt und der zunehmenden Preistransparenz bei ggf. steigender Zahl wettbewerblicher Angebote eine sinkende Loyalität der Kunden befürchtet wird.<sup>73</sup> Dieser Punkt kann die Unternehmen daran hindern, das plattformbasierte Geschäft weiter auszubauen. Verstärkt wird die Situation noch dadurch, dass in aller Regel die bei der Transaktion anfallenden Daten wie Zahlungsdaten, Kundenpräferenzen, Kaufhistorie etc. bei der Plattform verbleiben und diese in die Lage versetzen ihre Algorithmen weiter zu optimieren und Angebot der Plattform besser auf die Nutzer zuzuschneiden. Ebenso ist auf Basis dieser Daten die Entwicklung neuer ggf. auch eigener Angebote und Dienstleistungen möglich. Für den Anbieter besteht dadurch die Gefahr der Schwächung bei gleichzeitig steigender Abhängigkeit von der Plattform.<sup>74</sup>

Diese Bedenken haben umso mehr Gewicht, je spezifischer und individueller die Produkte und Dienstleistungen sind. Tendenziell sind Transaktionen auf horizontalen Plattformen eher standardisiert als im vertikalen Bereich. Für den Fall, dass ein Produkt sehr kundenspezifisch ist, sollte der Zugang zum Kunden nicht abgegeben werden und nach Lösungen gesucht werden, wie sichergestellt werden kann, dass die Schnittstelle selbst oder zumindest von beauftragten Partnern oder vertraglich gebundenen

Dienstleistern erbracht werden kann. Andernfalls besteht die Gefahr, dass ein anderer Anbieter die Chance nutzt, fehlende Kompetenzen an der Kundenschnittstelle aufzubauen.<sup>75</sup>

In diesem Kontext ist die Situation bei den betrachteten Fallbeispielen nicht homogen. Sowohl bei den horizontalen als auch bei den vertikalen Plattformen lässt sich kein einheitliches Bild erkennen. So ist die Plattform „Wer liefert was“ nicht darauf ausgelegt, dass die Transaktion über sie abgewickelt wird, entsprechend obliegt das Kundenmanagement nicht der Plattform sondern dem inserierenden Unternehmen selbst. Im Gegensatz zu anderen Plattformen ist die Schnittstelle zum Kunden nicht von der Plattform besetzt. Verhandlungen, Transaktion und Abwicklung erfolgen unabhängig von der Plattform. Dieses garantiert auf der einen Seite zwar Unabhängigkeit von der Plattform, kann auf der anderen Seite jedoch eine geringere Effizienz mit sich bringen. Letztlich ist dieses Merkmal aber auch eine Besonderheit, die eine Begründung für den Erfolg der Plattform darstellen kann.

Mercateo übernimmt die Schnittstelle zum Kunden und verantwortet Bestellungen, Beschwerden sowie Retouren und tritt dem Kunden gegenüber als alleiniger Gläubiger auf. Eigene Lager oder Logistik unterhält Mercateo nicht. Schüttflix und Carrypicker

Plattformname	werliefertwas.de	mercateo.com	chemondis.com	schuettflix.de	carrypicker.com	metals-hub.com
Relevante Wettbewerber	Nein	Nein, wenn aus dem B2C Bereich (amazon.de etc.)	Ja	Nein	Ja, im allg. Speditionsbereich; Spezialisierung auf Teilladung	Ja, relativ jung am Markt (Nachahmer)?
Plattformbetreiber als Kundenschnittstelle	Nein, keine Transaktion über die Plattform	Ja	Nein, direkte Verhandlung	Ja	Ja	Nein, direkte Verhandlung und Auktionierung
Plattform oder mit ihr verbundenes Unternehmen als Konkurrenzanbieter	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein
Marktposition der Plattform (Eigenauskunft)	„Meistbesucht“ DACH	„Führend“ EU	„Führend“ EU	„einzigartig“	/	„führend“

Tabelle 4: Herausforderungen in den Fallstudien

Quelle: WIK, Eigene Zusammenstellung

73 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019).

74 Vgl. Busch, C. (2019).

75 Vgl. Rauen et. al. (2018).

anonymisieren die andere Marktseite ebenfalls und treten in die Verträge ein, indem sie auf eigene Rechnung handeln und das entsprechende Risiko auch eingehen. So liegt die Kundenschnittstelle bei den Plattformen, die dem Kunden gegenüber als Kreditör auftreten.

Chemondis lässt die Kundenschnittstelle bei dem anbietenden Unternehmen. Ähnlich ist das Konstrukt bei Metalshub. Das Unternehmen betont Unabhängigkeit und Neutralität und weist dabei auf eine individuelle Zuordnung und einen direkten Kontakt zur Transaktionsabwicklung zwischen Zulieferer und Kunde hin.

Wie oben erwähnt, handelt es sich damit bei Carrypicker in Teilen eher um einen Händler (Re-Seller) als um eine reine Plattform im engeren ökonomischen Sinne.<sup>76</sup> Im Vergleich zu einem klassischen Einzelhändler trägt Carrypicker aber keine Inventarkosten o.ä. und kommt im Vergleich zu klassischen Disponenten und Transportdienstleistern ohne einen Fuhrpark mit entsprechenden Kapitalkosten aus. Dies wird durch das von der hauseigenen „Künstlichen Intelligenz“ generierte Matching von Versandwunsch und Transport in Echtzeit (bzw. „near-time“) ermöglicht. Dabei sind auch andere wichtige Teilcharakteristika von Plattformen im ökonomischen Sinn wie das Vorhandensein von wechselseitigen Netzwerkeffekten durchaus erfüllt.<sup>77</sup> So profitieren Auftraggeber von schneller und/oder günstiger erfüllbaren Aufträgen, wenn mehr Transportdienstleister an die Plattform angeschlossen sind und umgekehrt profitieren Transporteure von einer besseren Auftragslage und/oder höheren Preisen, je mehr Aufträge durch die Plattform getätigt werden. Durch die Nutzung des Algorithmus kommt es außerdem zu einem datengetriebenen Netzwerkeffekt bzw. zu einem „Data Feedback Loop“<sup>78</sup>. Je mehr Akteure die Carrypicker-Leistung nutzen, desto mehr neue Daten werden generiert, die den Algorithmus optimieren und damit die Qualität der Matchings verbessern können, was den Dienst wiederum für weitere Akteure attraktiv macht, die dann erneut Daten generieren.

Im Fall von Carrypicker und Schüttfließ ist durch die Rechnungsübernahme auch für Plattformnutzer das Risiko eines Forderungsausfalls gering. Das wiederum ist ein Vorteil, dem der Verlust der Unabhängigkeit und des direkten Kundenkontaktes entgegengesetzt werden muss.

Eine weitere Herausforderung und auch Befürchtung vieler Unternehmen ist die Bedeutung, die die Plattform für sie erlangt und die Abhängigkeit in die sich ein Unternehmen begibt, wenn es Geschäfte in wachsendem Umfang über die Plattform tätigt. Abhängigkeiten für Plattformteilnehmer entstehen dann, wenn die Plattform im Wettbewerb Marktmacht erlangt und ggf. Monopolisierungstendenzen entstehen. Bestimmt wird die Tendenz von Plattformmärkten zur Bildung von Monopolen insbesondere durch vier Faktoren:<sup>79</sup>

- Existenz starker Netzwerkeffekte: Aus dem B2C-Bereich ist bekannt, dass mit starken Netzwerkeffekten häufig Monopolisierungstendenzen einhergehen.<sup>80</sup> Gegenwärtig sind aus dem B2B-Bereich keine Plattformen mit einer ähnlich dominanten Stellung bekannt. Diese Aussage fußt auf der Erkenntnis, dass sich aktuell Wettbewerb zum einen zwischen Plattformen mit einem ähnlichen Angebot, aber zum anderen auch zwischen Plattformen und traditionellen Angeboten feststellen lässt. Dieses ist möglich, weil gerade im B2B-Bereich häufig hoch spezialisierte Plattformen vertreten sind, die sehr eng abgegrenzte Märkte bedienen.<sup>81</sup>
- Fehlende physische Restriktionen: Genau dann, wenn die Skalierung nicht an physische Kapazitäten gebunden ist, etwa wenn rein digitale Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, sind die Möglichkeiten einer schnellen Skalierung und Marktkonzentration hoch. Gerade im B2B-Bereich, und hier besonders in Bereichen wie dem verarbeitenden Gewerbe, spielen jedoch physische Kapazitäten, die durch Verschleiß und Überlastung gekennzeichnet sind eine Rolle.

76 Vgl. Hagiu, A., Wright, J. (2015).

77 Vgl. Caillaud, B. Jullien, B. (2003), Armstrong, M. (2006).

78 Vgl. Arnold, R., Hildebrandt, C., Taş, S. (2020).

79 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019).

80 Vgl. Bundeskartellamt (2016).

81 Vgl. BDI Bundesverband der Deutschen Industrie (2020); Koenen, J., Falck, O. (2020).]

- Anreize zur Differenzierung: Fehlende Anreize zur Differenzierung der Plattformen, ihrer Produkte und Dienstleistungen können zu Konzentrationen führen. Dieser Fakt scheint im B2B-Bereich nicht ganz so ausgeprägt zu sein, wie im B2C Bereich. So existieren viele hochspezialisierte Plattformen nebeneinander. Ein Trend zur Konsolidierung und eine zunehmende Konvergenz der Märkte können heute nicht ausgeschlossen werden, gleichwohl scheinen die aktuellen Entwicklungen eine Monopolisierung nicht zu begünstigen.
- Möglichkeiten des Multihoming: die strikte Bindung an eine Plattform, verbunden mit hohen Wechselkosten und der fehlenden Möglichkeit mehrere Plattformen bedarfsentsprechend parallel zu nutzen, spricht für eine hohe Monopolisierungstendenz. Je einfacher gewechselt werden kann, desto reger ist der Wettbewerb und desto geringer die Abhängigkeiten. Gegenwärtig gibt es wenig Hinweise darauf, dass ein Multihoming grundsätzlich schwierig ist. Vielmehr deutet die Tatsache, dass es viele spezialisierte Plattformen im vertikalen Bereich gibt, darauf hin, dass entsprechend der individuellen Bedürfnissen auch mehrere Plattformen spezifisch genutzt werden können.

Hinzu kommt der Aspekt der individuellen Abhängigkeit, die durch die Spezifität des einzelnen Produktes bzw. der einzelnen Transaktion determiniert wird. Die vergleichende Analyse der Fallstudien zeigt, dass die Ausgestaltung der Plattformen hinsichtlich ihrer Funktionen, der Gewinnung neuer Nutzer und der Abwicklung stark von der Spezifität der Produkte und Dienstleistungen abhängt. Dabei spricht eine hohe Spezifität für eine hohe Abhängigkeit und die Transaktionspartner werden damit ausbeutbar. Hinzu kommen Unsicherheiten hinsichtlich des Verhaltens der Transaktionspartner. Spezifität und Unsicherheit gilt es im Sinne der Transaktionskostentheorie abzusichern.<sup>82</sup> Instrumente der Absicherung können stärker institutionalisierte Verträge, aber auch weniger institutionalisierte Faktoren wie Reputation und Vertrauen sein.<sup>83</sup> So können Bewertungssysteme Vertrauen schaffen und bei wiederholten Transaktionen Reputation aufbauen.

Skalierbarkeit und damit die Netzwerkeffekte von Plattformen hängen stark von dem Standardisierungsgrad der Transaktionen ab: je geringer die Spezifität, desto höher der Standardisierungsgrad der Transaktionen, desto geringer die Transaktionskosten für Suche, Anbahnung und Abwicklung. Beispiel dafür ist Mercateo als B2B-Handelsplattform für C-Güter. Der Transaktionspartner ist austauschbar, Hauptkriterium für die Kaufentscheidung ist der Preis. Mit zunehmender Komplexität der Produkte bzw. der (gekoppelten) Dienstleistungen steigt die Spezifität und damit auch die Kosten für einen Wechsel des Partners. So sind die (Logistik-) Dienstleistungen, die über Schüttfließ und Carrypicker abgewickelt werden, zeitlich spezifisch, da die Kombination aus Lieferzeitpunkt und geliefertem Material entscheidend ist. Würde eine gewünschte Transaktion nicht zu Stande kommen und müsste ein anderer Zeitpunkt gewählt werden, besteht das Risiko von nicht termingerechten Lieferungen. Hier bedarf es auf Grund der Spezifität ggf. einer zusätzlichen Absicherung der Transaktion.

Die Schüttgut-Branche ist wenig digitalisiert und im Einkauf sowie im Vertrieb durch persönliche Kontakte geprägt. Dies ist auch der hohen Standortspezifität des Produkts geschuldet. Schüttguttransport findet in der Regel in einem 25 km-Radius statt, da längere Transportstrecken in der Regel unwirtschaftlich sind. Dem trägt Schüttfließ Rechnung, indem sie den regionalen Markt erschließen. Zunächst werden Anbieter und Logistiker gewonnen, um auf der Plattform anzubieten, erst anschließend werden Nachfrager akquiriert. Durch die Preistransparenz und das Echtzeit-Tracking der Lieferungen wird Vertrauen zwischen den Vertragsparteien geschaffen.

Hochspezifische Transaktionen, wie in der Spezialchemie über Chemondis oder im verarbeitenden Gewerbe über „Wer liefert was“, sind über standardisierte Abläufe auf einer Plattform nur schwer abzusichern. Daher fungieren diese Plattformen tendenziell eher als Anbieterverzeichnis, in dem Profile angelegt und Produktinformationen bereitgestellt werden können. Die Verhandlungen und Transaktionen finden bilateral zwischen Anbieter und Nachfrager statt.

<sup>82</sup> Vgl. Williamson, O.E. (1985) oder auch Williamson, O.E. (1991).

<sup>83</sup> Vgl. zur Absicherung von Unsicherheiten und Spezifität durch Institutionen North, D.C. (1988) oder auch North, D.C. (1990).

Die Kundenschnittstelle wird nicht durch die Plattform besetzt, wodurch das Risiko einer Abhängigkeit der Unternehmen von der Plattform sinkt. Andererseits sind die Transaktionskosten bei diesen Plattformen höher als etwa bei den weniger spezifischen und stärker standardisierten Transaktionen auf Mercateo. Anbieterverzeichnisse fungieren nicht mehr als One-Stop-Shop und damit ist der Abschluss der Transaktion aufwändiger.

Das Angebot von Metalshub versucht dabei, Vorteile beider Varianten zu integrieren. Die Transparenz über den jeweiligen konkreten Vertragspartner auf der anderen Marktseite bleibt stets erhalten und Verhandlungen können auf Wunsch individuell und bilateral geführt werden. Metalshub ermöglicht dabei auch das Hinterlegen von in der Branche nötigen Zertifizierungen in detaillierten Anbieterprofilen. Gleichzeitig wird die vollständige Abwicklung inkl. Verhandlung, Vertragsschluss und Dokumentation über die Plattform ermöglicht sowie komplementäre Services bspw. zur Finanzierung und Kreditversicherung<sup>84</sup> angeboten.

Spezifische Transaktionen können also zu einem gewissen Grad sowohl durch die Schaffung von Transparenz und damit den Abbau von Informationsasymmetrien mittels Technik (z. B. durch Suchfunktionen, Vergleichbarkeit der Angebote, Tracking und Tracing) als auch durch Vertrauen in Form von langfristigen, persönlichen Geschäftsbeziehungen oder durch Kundenbewertungen abgesichert werden.

Die aktuellen Diskussionen um das Legislativpaket über digitale Dienste auf EU-Ebene und zum §19a GWB im Rahmen der Kartellrechtlichen Missbrauchsaufsicht in Deutschland beziehen sich nicht unmittelbar auf B2B-Plattformen, sondern vielmehr auf die großen etablierten B2C Plattformen mit umfassenden Ökosystemen und entsprechender Reichweite. Gleichwohl gilt es zu überlegen, ob die im Fokus dieser Studie stehenden Plattformen wettbewerbliche Wirkungen entfalten oder perspektivisch entfalten könnten, die ebenfalls einen regulatorischen Handlungsbedarf erfordern.

Die beiden großen Ziele des geplanten Digital Market Act (DMA) der Europäischen Kommission sind die Bestreitbarkeit der Märkte und Fairness. Wesentlich zur Beurteilung ist dabei der Gatekeeper Begriff, gemäß dessen Unternehmen, auf die drei bestimmte Kriterien, die im Entwurf mit entsprechend quantifizierten Schwellenwerten hinterlegt sind, zutreffen, einem strengen Regelwerk zu unterziehen. Die Kriterien lauten:

- Erheblicher Einfluss auf den Binnenmarkt (Reichweite, Aufmerksamkeit, Lenkungswirkung etc.),
- Mitbestimmung des Zugangs anderer Unternehmen zu einem digitalen Markt,
- Innehaben einer gefestigten dauerhaften Position (gegenwärtig oder absehbar in naher Zukunft).

Die Monopolkommission schlägt als weiteres Kriterium ein so genanntes Ökosystem-Kriterium vor, bei dem der Plattformbetreiber dann als Gatekeeper klassifiziert wird, wenn er ein produkt- und/oder akteurbasiertes Ökosystem orchestriert.<sup>85</sup> Letztlich führt die Erweiterung der Kriterienliste dazu, dass weniger Unternehmen unter den Gatekeeperbegriff fallen und nach Aussage der Monopolkommission mehr Ressourcen für die Durchsetzung des DMA zur Verfügung stehen.

In aktuellen Diskussionen von Fachexperten werden dabei Vermutungen angestellt, dass diese Kriterien aktuell, wenn überhaupt, nur auf 5-12 Plattformen zutreffen werden.<sup>86</sup> Dazu zählen die im Rahmen dieser Studie betrachteten Fallstudien nicht, und es ist gegenwärtig auch nicht absehbar, dass sich dieses perspektivisch ändert.

Im Rahmen unserer Analyse wurde bereits festgestellt, dass die Plattformen durchaus Wettbewerbsdruck unterliegen – sei es der Wettbewerb, der aus dem physischen, nicht-plattformbasierten Geschäft resultiert oder aus benachbarten Märkten. Im Falle von Mercateo etwa durch verschiedene Anbieter im Direktvertrieb oder auch B2C-Plattformen wie

84 Dies erfolgt in Kooperation mit namhaften externen Partnern wie Euler Hermes, vgl.

<https://www.metals-hub.com/de/blog/euler-hermes-digital-agency-makes-credit-insurance-services-available-online-wilfried-ai-metalshub/>.

85 Das Kriterium gilt dann als erfüllt, wenn eine Multi-Plattform-Integration (mit mindestens zwei zentralen Plattformdiensten) gegeben oder eine Doppelrolle durch den Betreiber gegeben ist. Vgl. Monopolkommission (2021): Empfehlungen für einen effektiven und effizienten Digital Markets Act, Sondergutachten Nr. 82, online verfügbar unter <https://itwcloud.uni-passau.de/index.php/s/jlC2ZrS8DjoLZW6> [zuletzt abgerufen am 14.10.2021].

86 Vgl. Haucap, J., Podzun, R. (2021).

Amazon, die für Geschäftskunden offen sind. Zumindest bei einer engen Marktabgrenzung wäre das Market Tipping nicht wirklich vermeidbar, wäre aber auch ein Zeichen für die Maximierung von Netzwerkeffekten. Entscheidend ist nicht zwangsläufig, dass auf den Märkten Wettbewerb herrscht, sondern vielmehr, dass sie bestreitbar sind und Wettbewerb um die Märkte besteht. Realistischer Weise kann Bestreitbarkeit dabei nur von etablierten Wettbewerbern ausgehen.<sup>87</sup>

Es könnte nun auf der einen Seite überlegt werden, ob die Regelungen des DMA auch auf B2B-Plattformen ausgedehnt werden sollten und wie dieses umgesetzt werden könnte. Eine Ausdehnung der

Regelungen könnte an den Schwellenwerten der im DMA angedachten und oben benannten Kriterien ansetzen. Ergänzend und im Sinne des aktuellen Entwurfes wäre es hingegen, die Rahmenbedingungen gerade für Nischeneintritte und Plattformwachstum weiter zu fördern, weil aus der Vielzahl von Plattformen in unterschiedlichen und dabei durchaus benachbarten Märkten Wettbewerb erwachsen kann. Bestimmten Plattformmärkten ist die Tendenz zur Monopolisierung immanent. Hier macht es wenig Sinn, diese alle zu zerschlagen, sondern vielmehr zu fördern, dass indirekter wechselseitiger Wettbewerbsdruck entsteht. Damit lässt sich die Konzentration der digitalen Wirtschaft insgesamt auf wenige Akteure vermeiden.<sup>88</sup>

## 4 Handlungsempfehlungen und Ausblick

Im Rahmen dieser Kurzstudie wurde herausgearbeitet, dass Plattformen im B2B-Bereich sehr heterogen sind. Insbesondere die Unterscheidung von horizontalen und vertikalen sowie transaktions- und datenzentrierten Plattformen hat sich als sinnvoll bei der Typisierung erwiesen. Horizontale transaktionszentrierte Plattformen stehen dabei den Plattformen im B2C-Bereich näher als vertikale Nischenplattformen. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass die Gefahr der Abhängigkeit von einer Plattform im B2B gar nicht so ausgeprägt ist, wie von den meisten Unternehmen befürchtet und wie mit diesen Bedenken umgegangen werden kann.

Für KMU ist es wichtig, dass sie die individuellen Potenziale der Plattformökonomie in ihrem eigenen Unternehmenskontext identifizieren und darauf aufbauend klare Ziele definieren. Dieses wiederum ist mit der Entwicklung einer Plattformstrategie verbunden, die zum einen festlegt, ob die Gründung einer Plattform angestrebt wird oder der Anschluss an eine bestehende Plattform die individuell richtige Strategie ist. Die originären Ziele des Anschlusses an eine bestehende Plattform können vom reinen Erschlie-

ßen eines neuen Vertriebsweges, bis hin zur Weiter- oder Neuentwicklung eines Geschäftsmodells reichen. Entsprechend unterschiedlich sind der Aufwand bei der Realisierung, aber auch Gestaltungsmöglichkeiten und Gefahren der Abhängigkeit.

Unsere Analyse der Fallstudien und entsprechender B2B-Märkte zeigt, dass viele Unternehmen sehr zögerlich mit den Chancen der Plattformökonomie umgehen, nicht zuletzt weil sie ihre individuellen Chancen noch nicht ausreichend erkannt haben und das Plattformgeschäft als eine Konkurrenz zum gegenwärtigen Geschäft ansehen, aber auch daran, dass Einstieg und Umgang wenig konsequent umgesetzt worden sind. Das Heben der Potenziale, die die Plattformökonomie im B2B-Bereich für KMU bietet, sollte durch folgende Schritte befördert werden:

- Grundvoraussetzung ist die weitere Förderung der Digitalisierung in den Unternehmen. Nur wenn hier ein gewisser Grad erreicht ist, kann auch partizipiert werden. Im weiteren dann trägt die Plattform zur Digitalisierung beispielsweise des Vertriebes deutlich bei, bzw. lagert diese aus.

<sup>87</sup> Vgl. Krämer, J., Schnurr, D. (2021).

<sup>88</sup> Vgl. Krämer, J. (2021).

- Des Weiteren bedarf es einer Bewusstseinsklärung in den Unternehmen für die Potenziale, verbunden mit der Notwendigkeit der Bestimmung der eigenen Position.
- Unterstützt werden können KMU durch Qualifizierungsmaßnahmen, Aufbereitung von Best-Practices sowie Leitfäden für die Umsetzung und externe Expertise in Form von Transformationsprojekten.<sup>89</sup>

Rahmenbedingungen, die für Aktivitäten in der Plattformökonomie gelten, beeinflussen das Engagement und potenzielle Strategien. In diesem Kontext sind die aktuellen Diskussionen zum Legislativpaket über digitale Dienste auf EU-Ebene und zum §19a GWB im Rahmen der Kartellrechtlichen Missbrauchsaufsicht in Deutschland zu betrachten und zu schauen, inwiefern sie Einfluss auf KMU in der Plattformökonomie nehmen.

Das im Dezember 2020 veröffentlichte EU-Legislativpaket über digitale Dienste besteht aus einem Vorschlag für ein Gesetz über digitale Märkte (Digital Markets Act) und einem Vorschlag für ein Gesetz für digitale Dienste (Digital Services Act). Während der DSA einer Aktualisierung der E-Commerce-Richtlinie dienen soll, zielt der DMA auf bestreitbare und faire Märkte im Digitalbereich ab und weist damit Berührungspunkte mit dem Wettbewerbsrecht auf. Der Verordnungsentwurf richtet sich an große Online-Plattformen, die aufgrund bestimmter Kriterien als „Gatekeeper“ einzustufen sind. Auch §19 a GWB bezieht sich in erster Linie auf große Digitalkonzerne und nimmt kleine und mittlere Unternehmen aus. Auch wenn die formalen Kriterien nicht zwangsläufig

auf die B2B-Märkte zutreffen, plattformimmanent aber durchaus Monopolisierungstendenzen bestehen, stellt sich die Frage, ob hier Regelungsbedarf besteht. Im Sinne der Zielrichtung des DMA, der als scharfes Schwert der Regulierung gilt, lässt sich jedoch argumentieren, wenn die Rahmenbedingungen für möglichst viele Nischeneintritte und Wachstumsstrategien digitaler Plattformen gefördert werden, indirekter Wettbewerbsdruck von benachbarten Märkten ausgehen kann. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt empfiehlt sich daher eine Beobachtung der Entwicklungen und des Wettbewerbs auf den B2B-Plattformmärkten.

Digitale Plattformen bieten zahlreiche Vorteile und sind für KMU für ein erfolgreiches Bestehen am Markt nahezu unumgänglich. Verschiedene Plattformmärkte haben Tendenzen zur Entwicklung monopolistischer Strukturen. Wie beschrieben adressieren die bestehenden und geplante Regulierungen diese, werden aber, insbesondere auch wenn es um die Bedenken geht, als nicht ausreichend gewertet. Weiterer Handlungsbedarf liegt in den folgenden Bereichen vor:

- Erfordernis von Vereinbarungen und Vorgaben zu Transparenz und Informationsfluss zwischen Plattform und Plattformnutzer,
- Entwicklung von Anreizen, die den Kundenkontakt nicht auf den Plattformbetreiber beschränken (z.B. Feedbackschleife als Maßnahme der Qualitätssicherung).
- Entwicklung von Anreizen für Plattformbetreiber, um KMU Datenzugang zu gewähren.

<sup>89</sup> In diesem Kontext werden über die Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren bereits Mittel bereitgestellt.

## Literaturverzeichnis

- Altmann, E.J., Nagle, F., Tushman, M.L. (2014): Innovating without Information Constraints: Organizations, Communities, and Innovation, When Information Costs Approach Zero: Harvard Business School, Working Paper 14-043. Online verfügbar unter [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2362855](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2362855) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Armstrong, M. (2006), Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37: 668-691. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x>Arnold, R., Hildebrandt, C., & Taş, S. (2020): Europäische Datenökonomie: Zwischen Wettbewerb und Regulierung, Studie, WIK-Consult, Bad Honnef, online verfügbar unter <https://www.wik.org/fileadmin/Studien/2021/Europaeische-Datenoeconomie.pdf> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Balocco, R., Perego, A., Perotti, S. (2010): B2B eMarketplaces, in: *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 110, Iss 8, pp. 1117-1137, online verfügbar unter <http://dc.doi.org/10.1108/02635571011077799> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- BDI Bundesverband der Deutschen Industrie (2020): Deutsche digitale B2B Plattformen: Auf Deutschlands industrieller Stärke aufbauen. Ein Ökosystem für B2B Plattformen fördern, Berlin, verfügbar unter <https://bdi.eu/publikation/news/deutsche-digitale-b2b-plattformen/> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Bender, B., Habib, N., Gronau, N. (2020): Digitale Plattformen: Strategien für KMU, online verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1365/s35764-020-00292-w.pdf> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Bitkom (2020): Digitale Plattformen, Chartbericht, online verfügbar unter [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-02/bitkom\\_digitaleplattformen\\_2020.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-02/bitkom_digitaleplattformen_2020.pdf) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Brousseau, E., Pénard, T. (2007): The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms, in: *Review of Network Economics*, Vol. 6, Iss 2, pp. 81-114, online verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=1086370>, [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Busch, C. (2019): Der Mittelstand in der Plattformökonomie: Mehr Fairness für KMU auf digitalen Märkten, in *Wiso Diskurs* 08/2019, online verfügbar unter <https://www.fes.de/themenportal-wirtschaft-finanzen-oekologie-soziales/artikelseite/default-8266fe24fe>, [Letzter Abruf 27.10.2021]
- Bundeskartellamt (2015): Digitale Ökonomie – Internetplattformen zwischen Wettbewerbsrecht, Privatsphäre und Verbraucherschutz, Hintergrundpapier Tagung des Arbeitskreises Kartellrecht am 1. Oktober 2015, online verfügbar unter [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions\\_Hintergrundpapier/AK\\_Kartellrecht\\_2015\\_Digitale\\_Oekonomie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions_Hintergrundpapier/AK_Kartellrecht_2015_Digitale_Oekonomie.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Bundeskartellamt (2016): Marktmacht von Plattformen und Netzwerken, Arbeitspapier, B6-113/15, Bonn, online verfügbar unter [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Berichte/Think-Tank-Bericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Berichte/Think-Tank-Bericht.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von digitalen Plattformen im Verarbeitenden Gewerbe, online verfügbar unter [https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digital-Gipfel/Download/2019/digitale-b2b-plattformen-im-verarbeitenden-gewerbe.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digital-Gipfel/Download/2019/digitale-b2b-plattformen-im-verarbeitenden-gewerbe.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie/Bundesministerium der Finanzen (o.J.): Blockchain-Strategie der Bundesregierung: Wir stellen die Weichen für die Token-Ökonomie, online verfügbar unter [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/blockchain-strategie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/blockchain-strategie.pdf?__blob=publicationFile&v=8) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Caillaud, B., Jullien, B. (2003): Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers, *The RAND Journal of Economics* Vol. 34, No. 2 (Summer, 2003), pp. 309-328, online verfügbar unter <https://doi.org/10.2307/1593720> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Dewenter, R., Haucap, J. (2008): Wettbewerb als Aufgabe und Problem auf Medienmärkten: Fallstudien aus Sicht der Theorie zweiseitiger Märkte, Helmut-Schmidt-Universität, Fächerguppe Volkswirtschaftslehre, Diskussionspapier Nr. 78, Hamburg.
- Drewel, M. et al. (2019): Einstieg in die Plattformökonomie, online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/338422692\\_Einstieg\\_in\\_die\\_Plattformokonomie](https://www.researchgate.net/publication/338422692_Einstieg_in_die_Plattformokonomie) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Europäische Kommission (2020): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über bestreitbare und faire Märkte im digitalen Sektor (Gesetz über digitale Märkte), Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020PC0842&from=en> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- European Commission (2020): Advanced Technologies for Industry – B2B-Platforms, Monitoring B2B Industrial Digital Platforms in Europe, Report of the European Commission, online verfügbar unter <https://ati.ec.europa.eu/reports/eu-reports/monitoring-b2b-industrial-digital-platforms-europe> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Evans, D., Schmalensee, R. (2018): Debunking the „Network Effects“ Bogeyman, in: *Regulation*, Vol. 40, No.4, Winter 2017-2018, p. 36-39.
- Evans, D., Schmalensee, R. (2017): Network Effects: March to the Evidence, Not to the Slogans, *Antitrust Chronicle*, September 2017, online verfügbar unter [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3027691](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3027691) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Evans, D.E., Schmalensee, R. (2016): *Matchmakers : The new economics of multisided platforms*, Boston.

- Fehrer, J.A., Woratschek, H., Brodie, R.J. (2018): A systemic logic for platform business models, *Journal of Service Management*, online verfügbar unter <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0036> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Fockenbrock, D. (2020): Diese Gründer haben eine Plattform für Spezialmetalle aufgezogen., in *Handelsblatt* vom 08.03.2020, online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/metalshub-diese-gruender-haben-eine-plattform-fuer-spezialmetalle-aufgezogen/25616968.html> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Fockenbrock, D. (2021): Metalshub ermöglicht Metallhandel ohne Handschlag, Fax und Telefon, in: *Handelsblatt* vom 07.05.2021, online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/innovationweek/75-ideen/nischenmetalle-metalshub-ermoglicht-metallhandel-ohne-handschlag-fax-und-telefon-/27153730.html> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Franck, J.-U, Peitz, M. (2019): Market Definition and Market Power in the Platform Economy, in: Krämer, J. (Hrsg./2020): *Digital Markets and Online Platforms: New Perspectives on Regulation and Competition Law*, S. 31-38.
- Gehrke, B., Weilage, I. (2020) „Wachstumspotenziale durch datenbasierte Geschäftsmodelle und Plattformökonomie in der Chemie- und Pharmaindustrie“. Berlin: Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE, online verfügbar unter [https://www.wipol.uni-hannover.de/fileadmin/wipol/publications/Gehrke\\_Weilage\\_2020\\_DigiGeschModelle\\_Chemie-Pharma.pdf](https://www.wipol.uni-hannover.de/fileadmin/wipol/publications/Gehrke_Weilage_2020_DigiGeschModelle_Chemie-Pharma.pdf), [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Hagiu, A., Wright, J. (2015): Multi-Sided Platforms, *International Journal of Industrial Organization* 43 (November 2015): 162–174.
- Haucap, J., Kehder, C., Loebert, I. (2020): B2B-Plattformen in Nordrhein-Westfalen: Potenziale, Hemmnisse und Handlungsoptionen – Ein Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, on-line verfügbar unter: [https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/gutachten\\_b2b-plattformen.pdf](https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/gutachten_b2b-plattformen.pdf) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Haucap, J., Podzun, R. (2021): Bei Anruf Wettbewerb: DMA-Crunchtime mit Prof. Jürgen Kühling (Monopolkommission), Podcast vom 14.10.2021, online verfügbar unter [https://open.spotify.com/episode/6g6TUAMJIRRv4usm6KsAF8?si=xYWI7gUYRquXtyPwWyDO9A&d\\_branch=1&nd=1](https://open.spotify.com/episode/6g6TUAMJIRRv4usm6KsAF8?si=xYWI7gUYRquXtyPwWyDO9A&d_branch=1&nd=1) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Heinik, H. (2019): Branchenreport B2B E-Commerce des IFH Köln, online verfügbar unter <https://www.ifhkoeln.de/produkt/branchenreport-b2b-e-commerce/> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/DG/mfund-projekte/carrypicker.html>. [Letzter Abruf 27.10.2021].
- <https://help.business.booking.com/hc/de/articles/360051226252-Was-bedeutet-die-komplette-Reise-bei-Booking-com-for-Business-> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- <https://www.chemanager-online.com/news/b2b-online-plattform-fuer-chemikalien> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- <https://www.home-of-steel.de/news/plattform-startup-metalshub-zieht-bilanz-fur-2020-973> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- <https://www.stahl-und-technik.de/artikel/swiss-steel-group-setzt-auf-metalshub-als-beschaffungsplattform> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- [https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/gutachten\\_b2b-plattformen.pdf](https://www.wirtschaft.nrw/sites/default/files/asset/document/gutachten_b2b-plattformen.pdf), [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Hoffmann, M., Schröder, C., Pasing, P. (2021): Digitale B2B-Plattformen - Status quo und Perspektiven der Industrie in Deutschland, online verfügbar unter: <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/17339.pdf> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Holzki, L. (2019): Wie Carrypicker das Transportwesen effizienter machen will. In *Handelsblatt* vom 15.09.2019, online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/weconomy/weconomy-sieger-wie-carrypicker-das-transportwesen-effizienter-machen-will/25013090.html> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- IW Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2019): Plattformen, Infrastruktur und Digitalisierung, Eine Studie des vbw / bayme vbm, online verfügbar unter [https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Wirtschaftspolitik/2019/Downloads/Plattformen-Infrastruktur-der-Digitalisierung\\_final\\_neu.pdf](https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Wirtschaftspolitik/2019/Downloads/Plattformen-Infrastruktur-der-Digitalisierung_final_neu.pdf) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Krämer, J. (2021): The Digital Markets Act: Economic thoughts on regulatory objectives and behavioral remedies, Präsentation beim Bundeskartellamt, online verfügbar unter <https://itwcloud.uni-passau.de/index.php/s/jlC2ZrS8DjoLZW6> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Krämer, J., Schnurr, D. (2021): Big Data and Digital Markets Contestability: Theory of Harm and Data Access Remedies. *Journal of Law and Economics*, forthcoming., online verfügbar unter: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3789510](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3789510) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Krämer, J., Schnurr, D., Micova, S. B. (2020): For Digital Markets Contestability: Case Studies and Data Access Remedies, in: Krämer, J. (Ed.): *Digital Markets and Online Platforms: New perspectives on Regulation and Competition law* online verfügbar unter [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3733346](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3733346) [[Letzter Abruf 27.10.2021].
- Koenen, J., Falck, O. (2020): Industrielle Digitalwirtschaft – B2B Plattformen, Studie im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V., online verfügbar unter <https://www.ifo.de/publikationen/2020/monographie-autorenschaft/industrielle-digitalwirtschaft-b2b-plattformen> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Lundborg, M., Gull, I. (2019): Digitale Plattformen als Chance für den Mittelstand: Relevanz, Anwendungen, Transfer. Eine Erhebung der Mittelstand-Digital Begleitforschung, Bad Honnef, online verfügbar unter: <https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/digitale-plattformen-als-chance.html>, [Letzter Abruf 27.10.2021].



- Monopolkommission (2021): Empfehlungen für einen effektiven und effizienten Digital Markets Act, Sondergutachten Nr. 82, online verfügbar unter <https://itwcloud.uni-passau.de/index.php/s/jlC2ZrS8DjoLZW6> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- North, D.C. (1988): Theorie des institutionellen Wandels: Eine Neu Sicht der Wirtschaftsgeschichte, Tübingen.
- North, D.C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, New York.
- Rauen et. al. (2018): Plattformökonomie im Maschinenbau: Herausforderungen – Chancen – Handlungsoptionen, online verfügbar unter [https://sud.vdma.org/documents/15012668/26471342/RB\\_PUB\\_18\\_009\\_VDMA\\_Plattform%C3%B6konomie-06\\_1530513808561.pdf/f4412be3-e5ba-e549-7251-43ee17ec29d3](https://sud.vdma.org/documents/15012668/26471342/RB_PUB_18_009_VDMA_Plattform%C3%B6konomie-06_1530513808561.pdf/f4412be3-e5ba-e549-7251-43ee17ec29d3) [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Rochet, J. Tirole, J. (2003): Two-Sided Markets: An Overview, Journal of the European Economic Association, pp 990-1029.
- Schroeter, U. (2020): DHL für Sand und Kies: Ein Gespräch über Schüttgüter und ihren Weg vom Werk zur Baustelle, online verfügbar unter <https://www.baunetzwerk.biz/dhl-fuer-sand-und-kies> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Similar Web.
- Täuscher, K., Laudien, S.M. (2018): Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces, in: European Management Journal, 36(3), 319-329, <http://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Ursel, S. (2019): Digitaler Pionier mischt die Metallbranche auf, in: Einkauf aktuell vom 29.01.2019, online verfügbar unter <https://beschaffung-aktuell.industrie.de/einkauf/digitaler-pionier-mischt-die-metallbranche-auf/> [Letzter Abruf 27.10.2021].
- van Dyck, M., Lüttgens, D. (2019): Design Faktoren und Strategien für digitale Plattformgeschäftsmodele im B2B Kontext am Beispiel der Agrarindustrie, in: Vorausschau und Technologieplanung, S. 215-232, online verfügbar unter <https://d-nb.info/1203710798/34#page=215>, [Letzter Abruf 27.10.2021].
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York.
- Williamson, O.E. (1991): Comparative Economic Organization – The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 36, S. 269-296.
- Wortmann, F. et al. (2019): Typisierung und Strukturierung digitaler Plattformen im Kontext Business-to-Business, online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/337533777\\_Typisierung\\_und\\_Strukturierung\\_digitaler\\_Plattformen\\_im\\_Kontext\\_Business-to-Business](https://www.researchgate.net/publication/337533777_Typisierung_und_Strukturierung_digitaler_Plattformen_im_Kontext_Business-to-Business) [Letzter Abruf 27.10.2021].

## Impressum

WIK Wissenschaftliches Institut für  
Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH  
Rhöndorfer Str. 68  
53604 Bad Honnef  
Deutschland  
Tel.: +49 2224 9225-0  
Fax: +49 2224 9225-63  
E-Mail: [info@wik.org](mailto:info@wik.org)  
[www.wik.org](http://www.wik.org)

### Vertretungs- und zeichnungsberechtigte Personen

Geschäftsführerin und Direktorin	Dr. Cara Schwarz-Schilling
Direktor	Alex Kalevi Dieke
Direktor Abteilungsleiter Netze und Kosten	Dr. Thomas Plückebaum
Direktor Abteilungsleiter Regulierung und Wettbewerb	Dr. Bernd Sörries
Leiter der Verwaltung	Karl-Hubert Strüver
Vorsitzende des Aufsichtsrates	Dr. Daniela Brönstrup
Handelsregister	Amtsgericht Siegburg, HRB 7225
Steuer-Nr.	222/5751/0722
Umsatzsteueridentifikations-Nr.	DE 123 383 795

November 2021