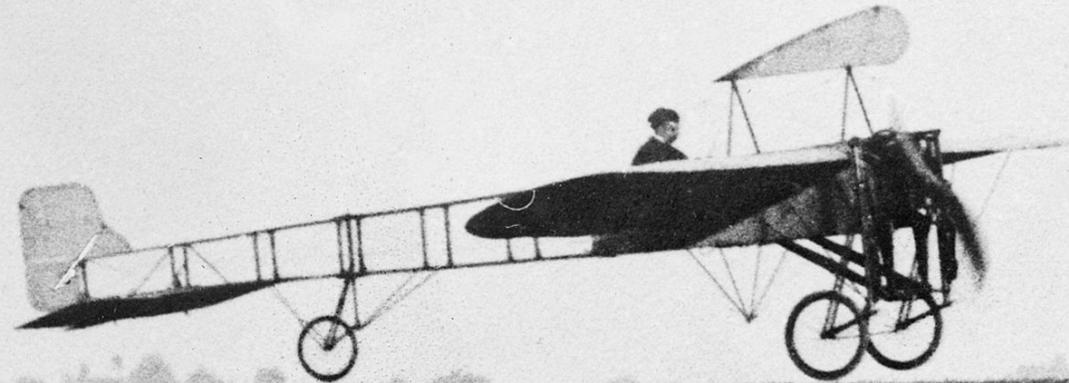




University of St.Gallen

*“From insight  
to impact”* 

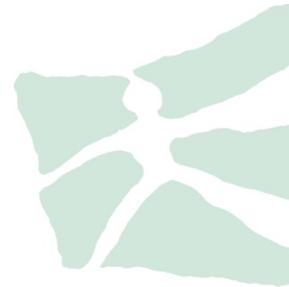


## Plattformen oder Makler? – wer gewinnt?

Prof. Dr. Marcus Schögel  
Institut für Marketing – Universität St.Gallen



It is easy to make predictions. Especially about the future.\*



Ich bin davon überzeugt, dass jeder Haushalt über eine oder mehrere fliegende Maschinen verfügen wird.

H. Ganswindt, Helicopter Pioneer 1891



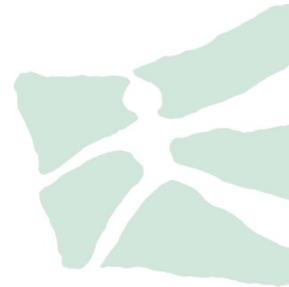
Es ist höchst unwahrscheinlich, dass die Luftfahrttechnologie einen massgeblichen Einfluss auf den Tourismus haben wird.

HGWells 1901

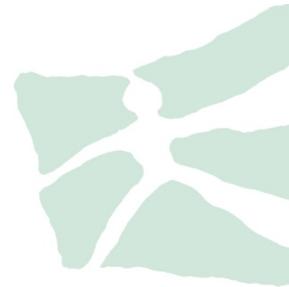
\* Mark Twain (1835-1910)

# Inhalt

- 1. Das Phänomen „Plattformen“**
2. Die Mechanik des „Plattform Business“
3. Hinweise zum Umgang mit Plattformen
4. Ein kritischer Ausblick



## „Something interesting is happening“ ... Technologien ersetzen Ressourcen



Das weltgrösste Taxiunternehmen besitzt kein einziges Auto.



Das weltweit bekannteste Mediaunternehmen kreiert selbst keinen Content.



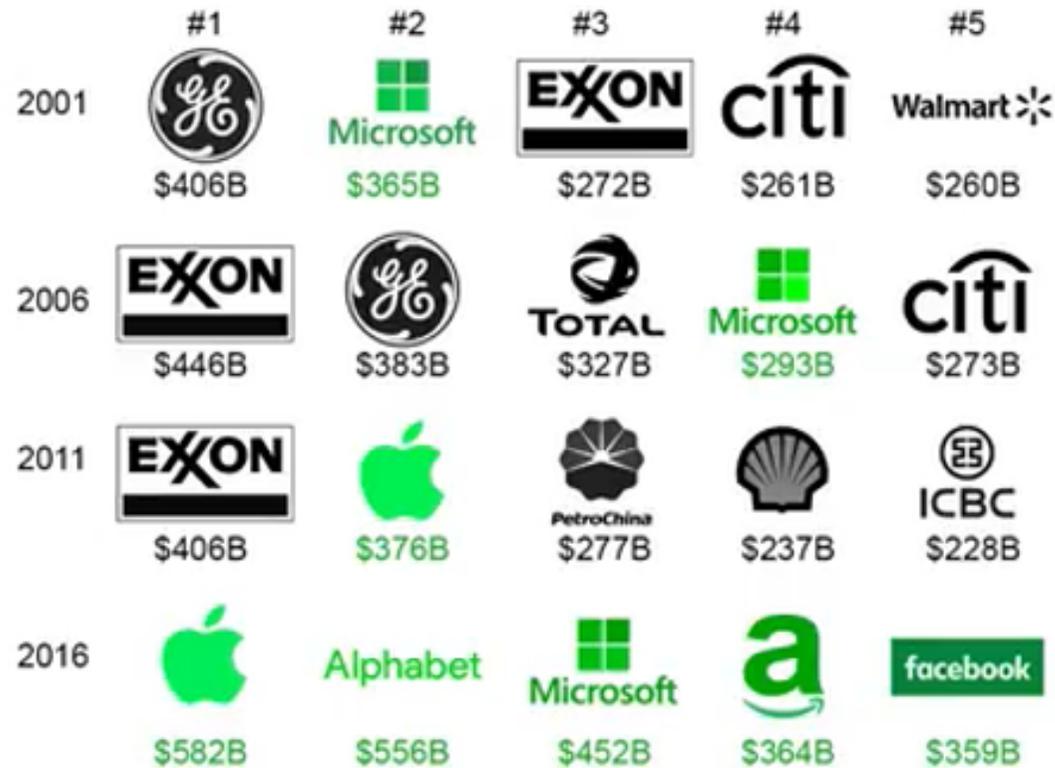
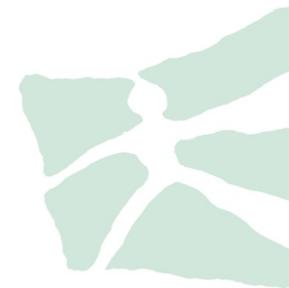
Der weltweit wertvollste Händler hat kein eigenes Lager.



Der weltgrösste Bettenanbieter besitzt selbst keine Immobilien.

Tom Goodwin 2015

# The „Gang of four“ ...

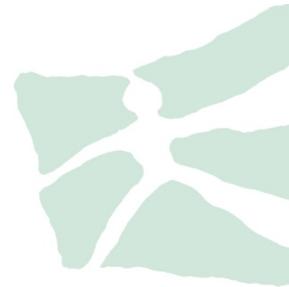


Source: *Visualcapitalist.com, Bloomberg*

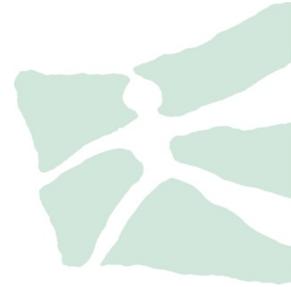


# Inhalt

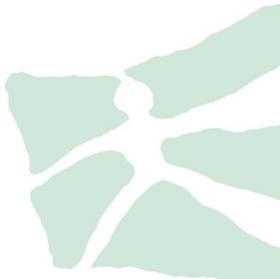
1. Das Phänomen „Plattformen“
- 2. Die Mechanik des „Plattform Business“**
3. Hinweise zum Umgang mit Plattformen
4. Ein kritischer Ausblick



# Plattformen als neue Form eines Mittelsmannes

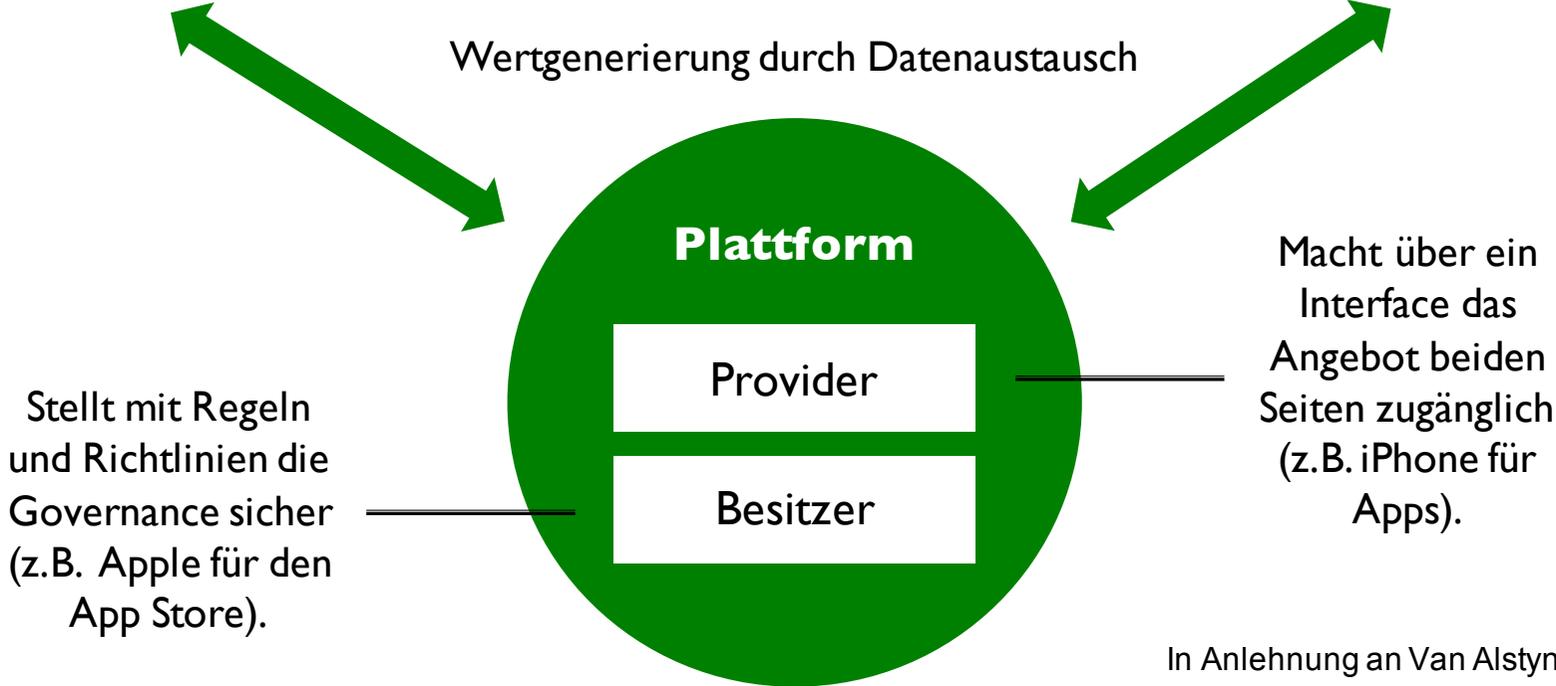


# Die Mechanik des Plattform-Geschäftes.



Anbieter

Nachfrager



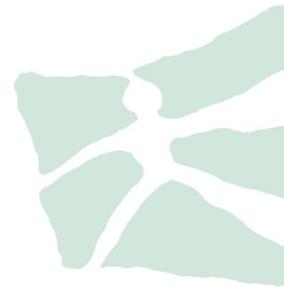
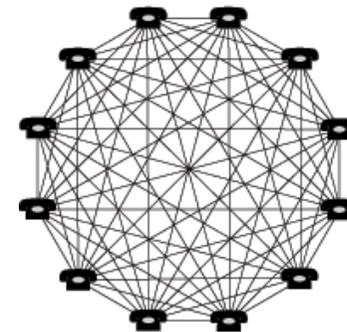
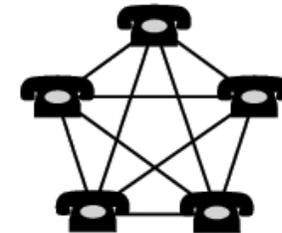
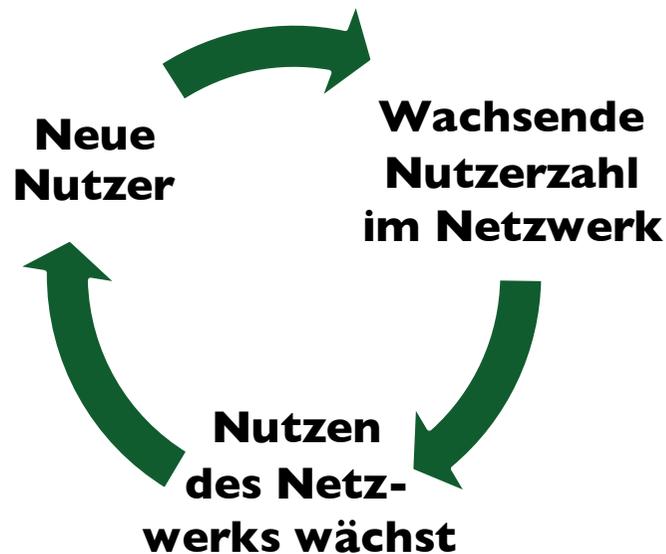
In Anlehnung an Van Alstyne et al., (2016).

## Netzwerkeffekte ...

Der **Nutzen eines Netzwerks wächst mit der Anzahl der Nutzer**

- direkt (z.B. Telefonnetz)
- indirekt (z.B. Entwicklung von Komplementärleistungen)

...erklärt damit die **Dynamik (digitaler) Netzwerke**



## Beispiel Car Sharing – mit Netzeffekten zu exponentiellem Wachstum

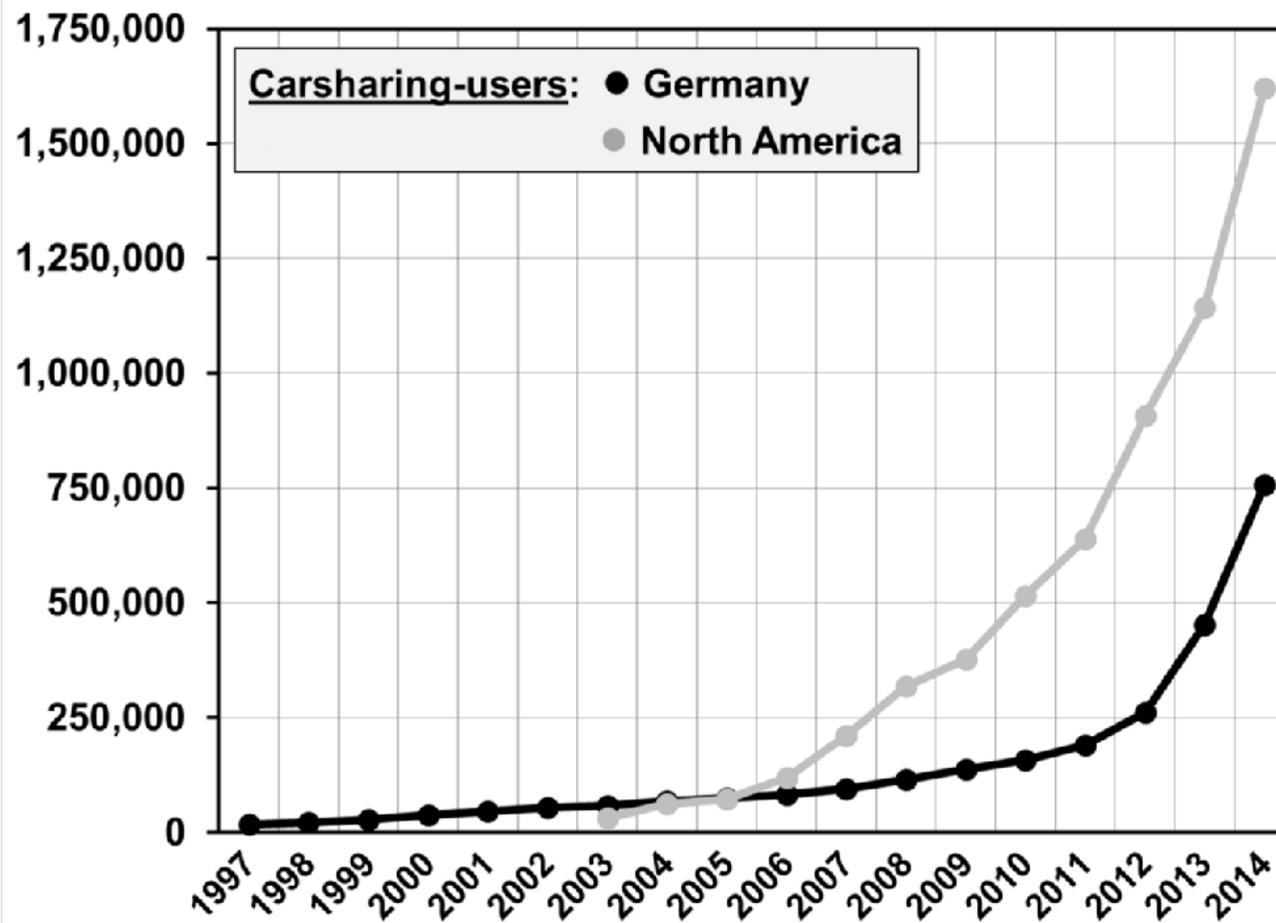
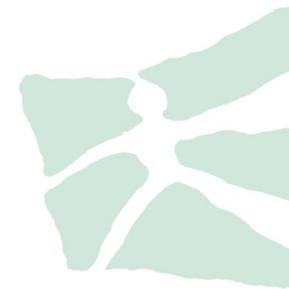


Fig. 1.

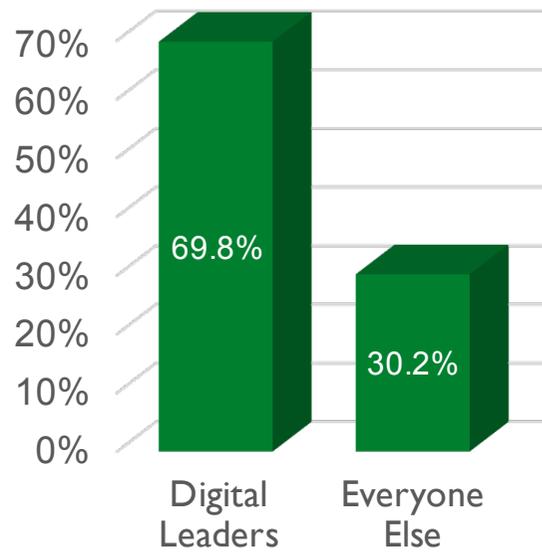
Growth of carsharing-users in Germany and North America 1997–2014.

Sources: [bcs, 2014](#) and [Shaheen and Cohen, 2014](#). Reporting-month for Germany: January; North America: July.

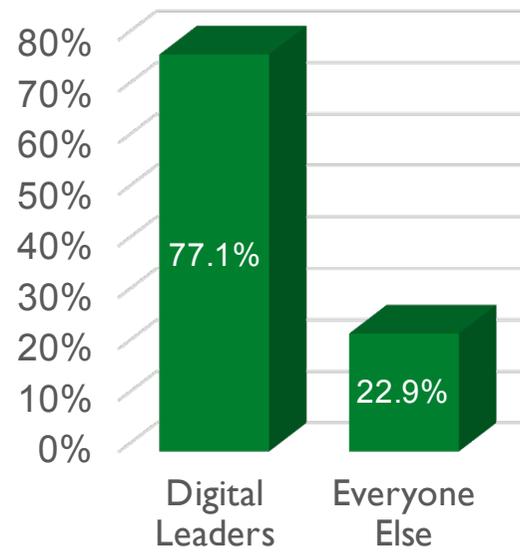
# In digitalen Geschäften - „The winner takes it all!“



### Overall Market Share



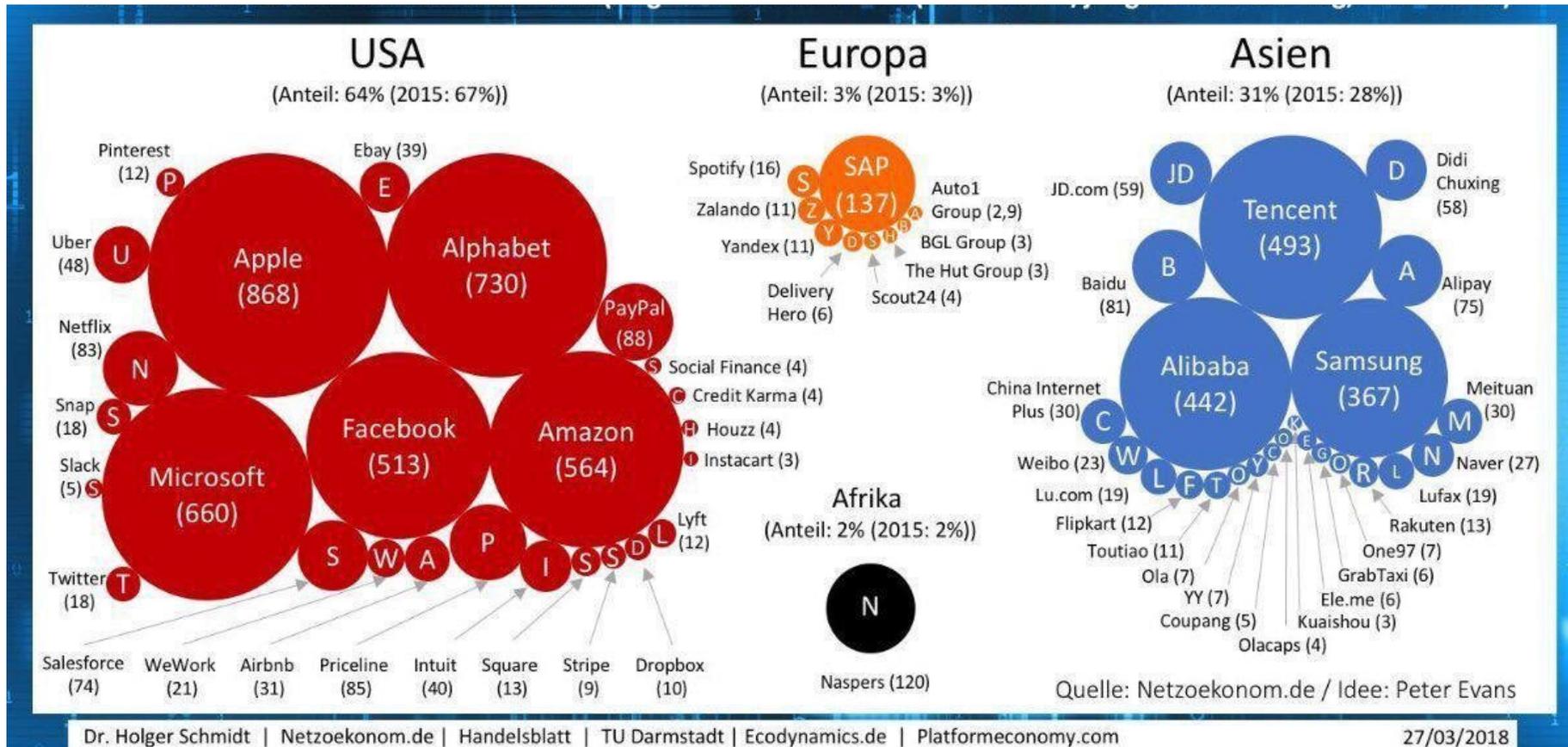
### Percentage of Profits



Constellation Research, 2015



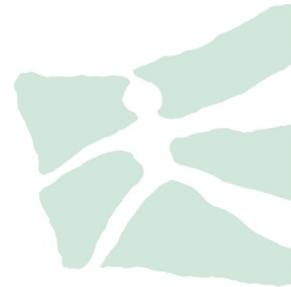
# Die 60 wertvollsten\* Plattformen der Welt



Dr. Holger Schmidt | Netzoekonom.de | Handelsblatt | TU Darmstadt | Ecdynamics.de | Platformeconomy.com

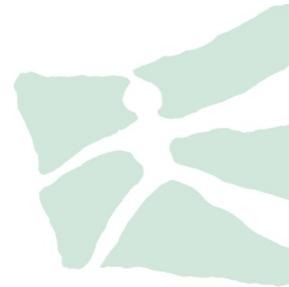
27/03/2018

# Den Sweet Spot gefunden – Parcel Perform

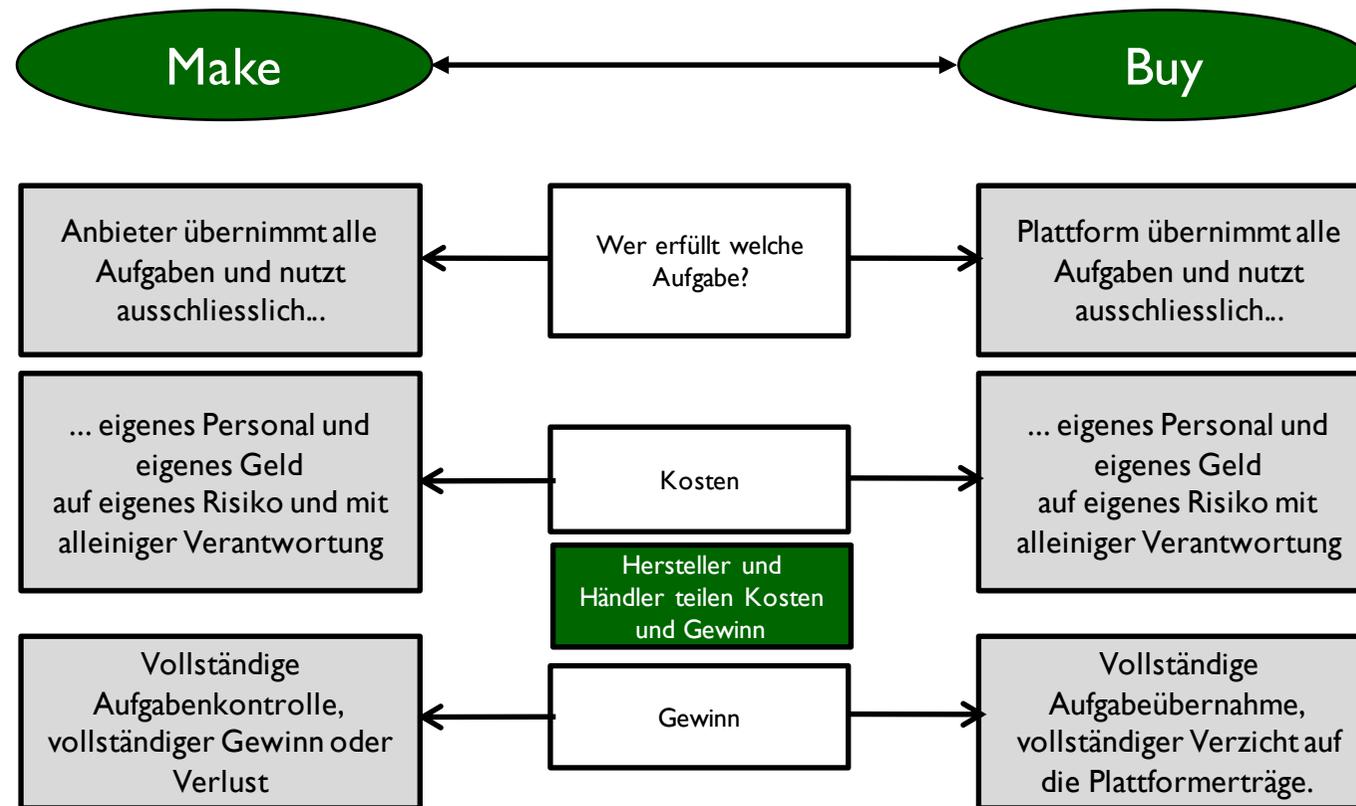
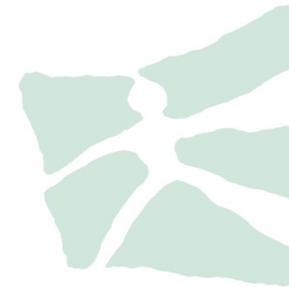


## Inhalt

1. Das Phänomen „Plattformen“
2. Die Mechanik des „Plattform Business“
- 3. Hinweise zum Umgang mit Plattformen**
4. Ein kritischer Ausblick



# Make or Buy-Überlegung als grundlegende Entscheidung



In Anlehnung an Coughlan et al. 2006

Plattform Business  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Folie 14

## Auch Plattformen sind ein Business. Das Siroop „Experiment“

- Kooperation von mehreren Partnern (Swisscom, Coop etc.).
- Breites Angebot auf der „Supply Side“.
- Fehlende kritische Masse auf der „Demand Side“.
- Geringe Markenbekanntheit.
- „Sperrige“ Kommunikationskampagne.
- Fehlende klare Führung im Shop (Siroop vs. Brack vs. Brand shops).

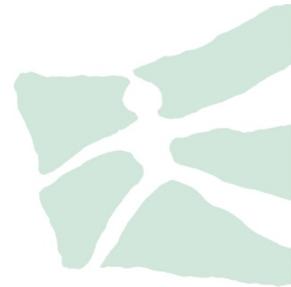
siroop auf Sport



Sport auf siroop



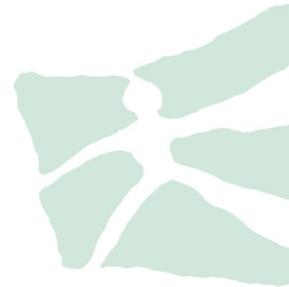
siroop  
Happy Shopping



## Wichtige Erkenntnisse – „Wähle weise!“

- Die Idee ist nicht neu. Die Funktion des Mittelsmannes erfordert eigene Kompetenzen.
  - Als eigenes Unternehmen eine Plattform zu etablieren ist vielfach eher ein Wunschtraum als eine echte Option.
  - Eine Kooperation („Hirschjagd“) scheitert vielfach an den unterschiedlichen Interessen der Partner.
  - Eine Plattform ist ein Geschäftsmodell und keine Gelddruckmaschine. Auch sie muss positioniert und im Markt etabliert werden.
- **Ein attraktiver Partner von etablierten Plattformen zu werden erscheint vielfach die sinnvollste Option zu sein.**

## Empfehlung Nr. 1



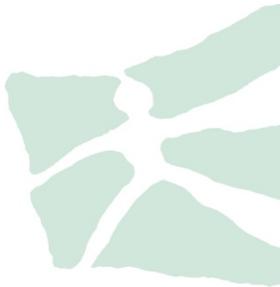
**Digitalisierung akzeptieren!**

## Die Kunden gehen "All In"!



Nutzung	Deutschland	Schweiz	Singapur
Internetnutzung allgemein	76%	87%	86%
Online Einkaufen	69%	67%	94%
Spiele im Netz	9%	12%	4%
Kreditkartenzahlung	26%	Keine Angabe	37%
Smartphonebesitzer	78%	90%	95%
Mobiltelefonbesitzer	37%	7 Millionen Mobiltelefone in Gebrauch	45%
Nutzung Sozialer Netzwerke	60%	82%	74%

# REPE-Effekte\* im deutschen Einzelhandel



<b>Research</b>	Online	23%	27%
	Offline	39%	11%
		<b>Offline</b>	<b>Online</b>

**Purchasing**

\* Research Everywhere  
Purchase Everywhere

Question asked:  
Which of these online or offline sources informed your recent purchase, at any stage from getting initial ideas to reaching a final decision? / Where did you make your purchase?  
Total Respondents: 6255

Daten: Google/TNS (2016)

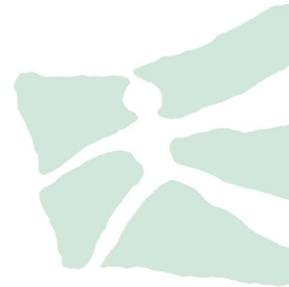


## Digitalisierung als essenzieller Wettbewerbsvorteil

„Die Digitalisierung ist eine Chance. Sie ermöglicht uns, unsere eigenen Aktivitäten maximal zu flexibilisieren und uns auf die kundenrelevanten Vorteile unserer Leistungen zu fokussieren.“

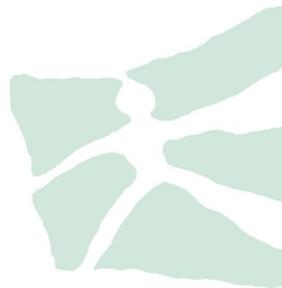
Ernst Bärtschi, VRP Conzzeta

## Empfehlung Nr. 2

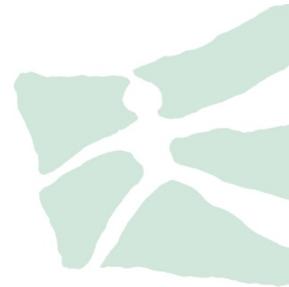


**Kundenprozesse wirklich verstehen!**

# Kundenprozesse sind nicht linear, starten früher und dauern länger als viele denken!

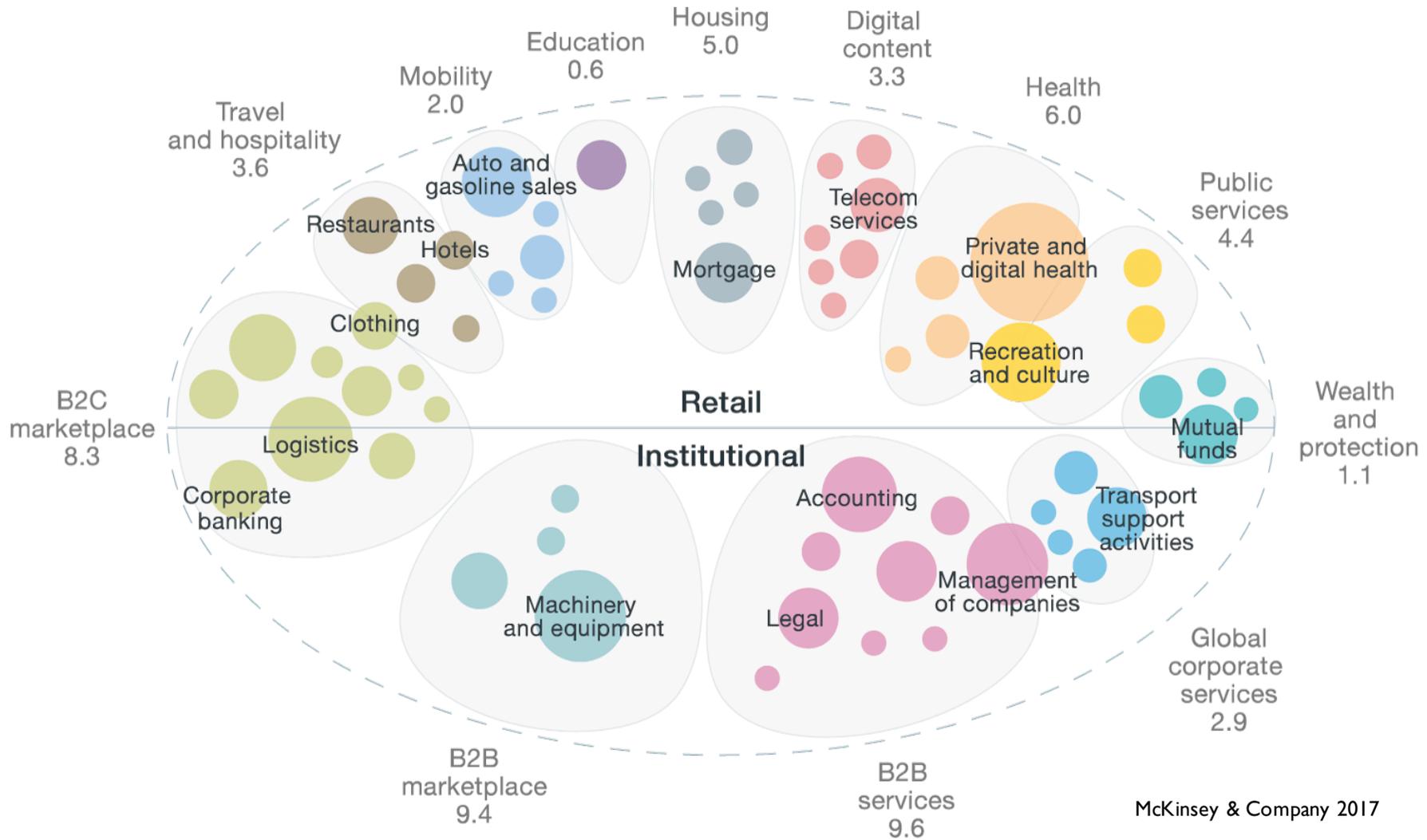


## Empfehlung Nr. 3

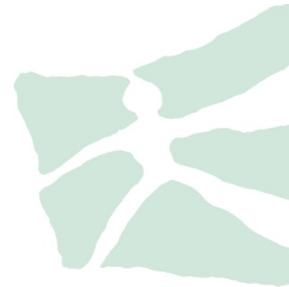


In Ökosystemen denken!

# Ecosysteme ersetzen Branchendenken

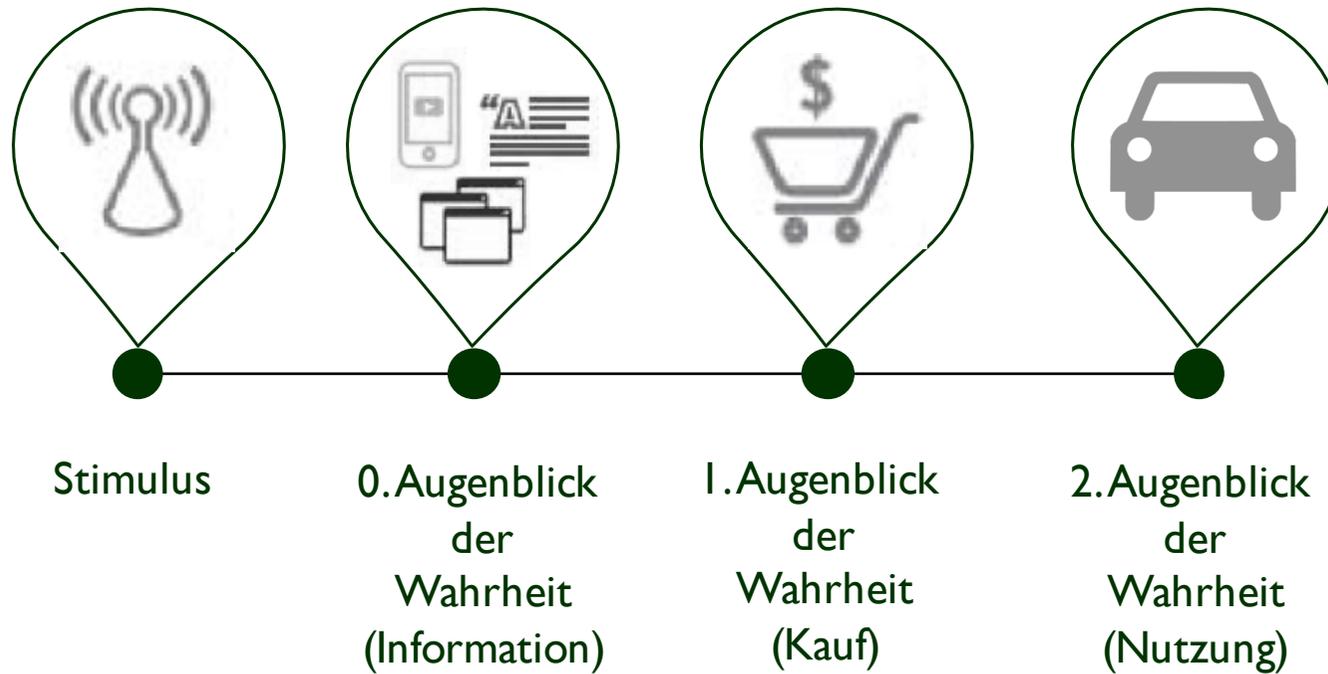
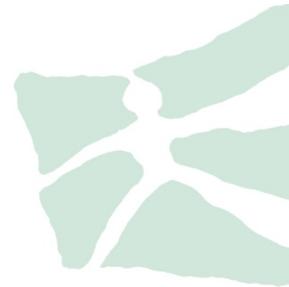


## Empfehlung Nr. 4



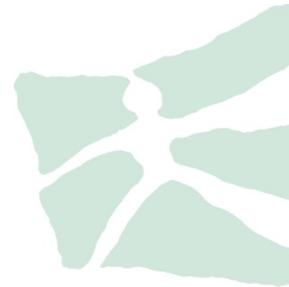
Werden Sie der beste „Moment of Truth“!

# Zentrale „Moments of Truth“ aus Kundensicht



## Inhalt

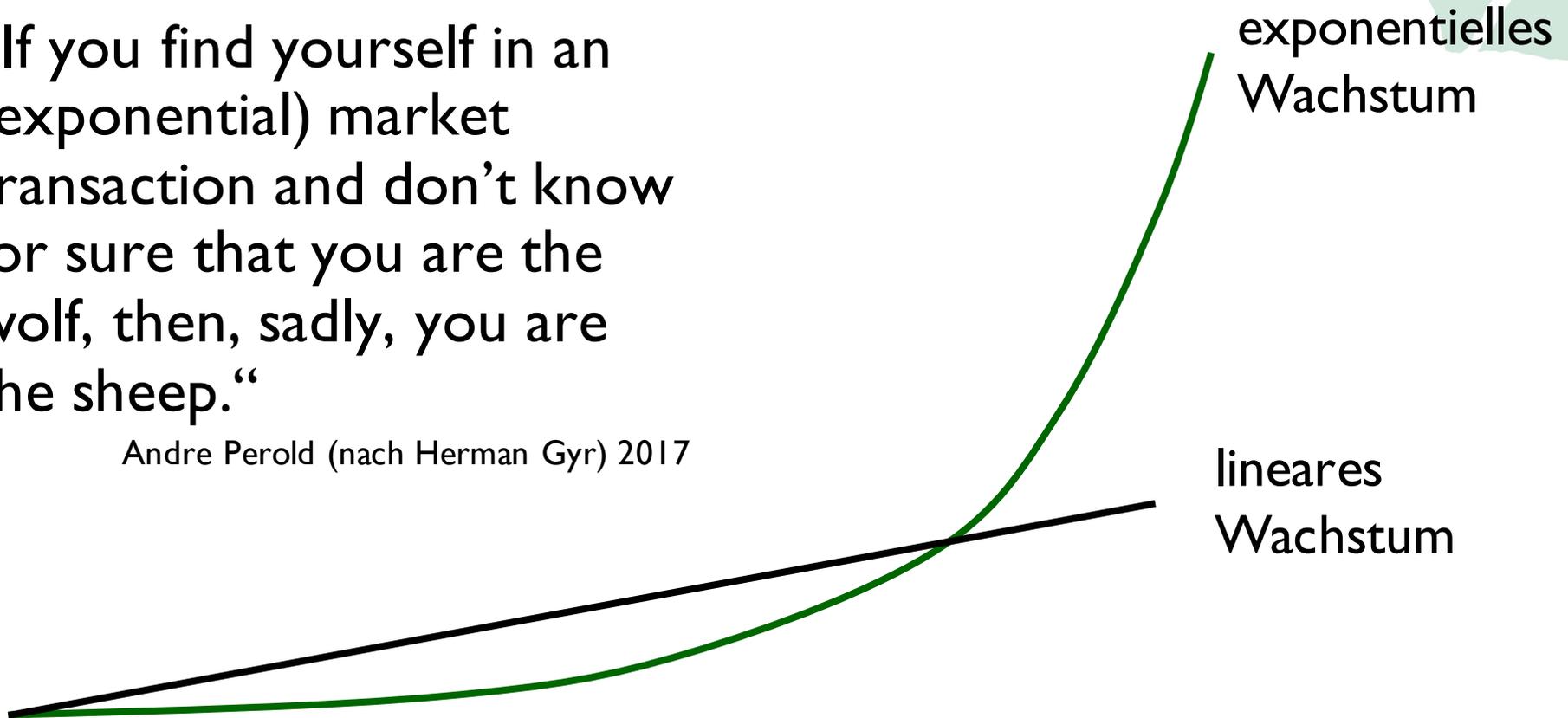
1. Das Phänomen „Plattformen“
2. Die Mechanik des „Plattform Business“
3. Hinweise zum Umgang mit Plattformen
- 4. Ein kritischer Ausblick**



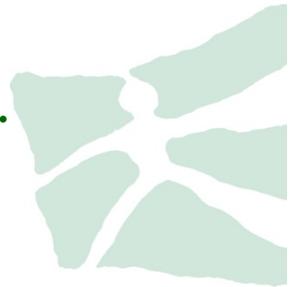
## Von Wölfen und Schafen ...

„If you find yourself in an (exponential) market transaction and don't know for sure that you are the wolf, then, sadly, you are the sheep.“

Andre Perold (nach Herman Gyr) 2017



# Zalando: 250 employees are fired. The others get “new colleagues”...



09.03.2018 | 11:50 Uhr

## Stellenabbau im Zalando-Marketing: „Der kreative Marketer wird durch den datengetriebenen ersetzt“



Bis zu 250 Werbefachleute müssen gehen. Bei Zalando wird ab sofort auf die Zukunft gesetzt. In diesem Jahr werden noch rund 2000 neue Stellen in allen Bereichen geschaffen - größtenteils ins Berlin. Was sagt die neue Ausrichtung über das Unternehmen? Eifern sie Amazon nach? Gerrit Heinemann vom eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein erläutert den neuen Zalando-Kurs.

## Arbeitsplatzverlust durch Algorithmen – Ex-Mitarbeiter starten Kampagne

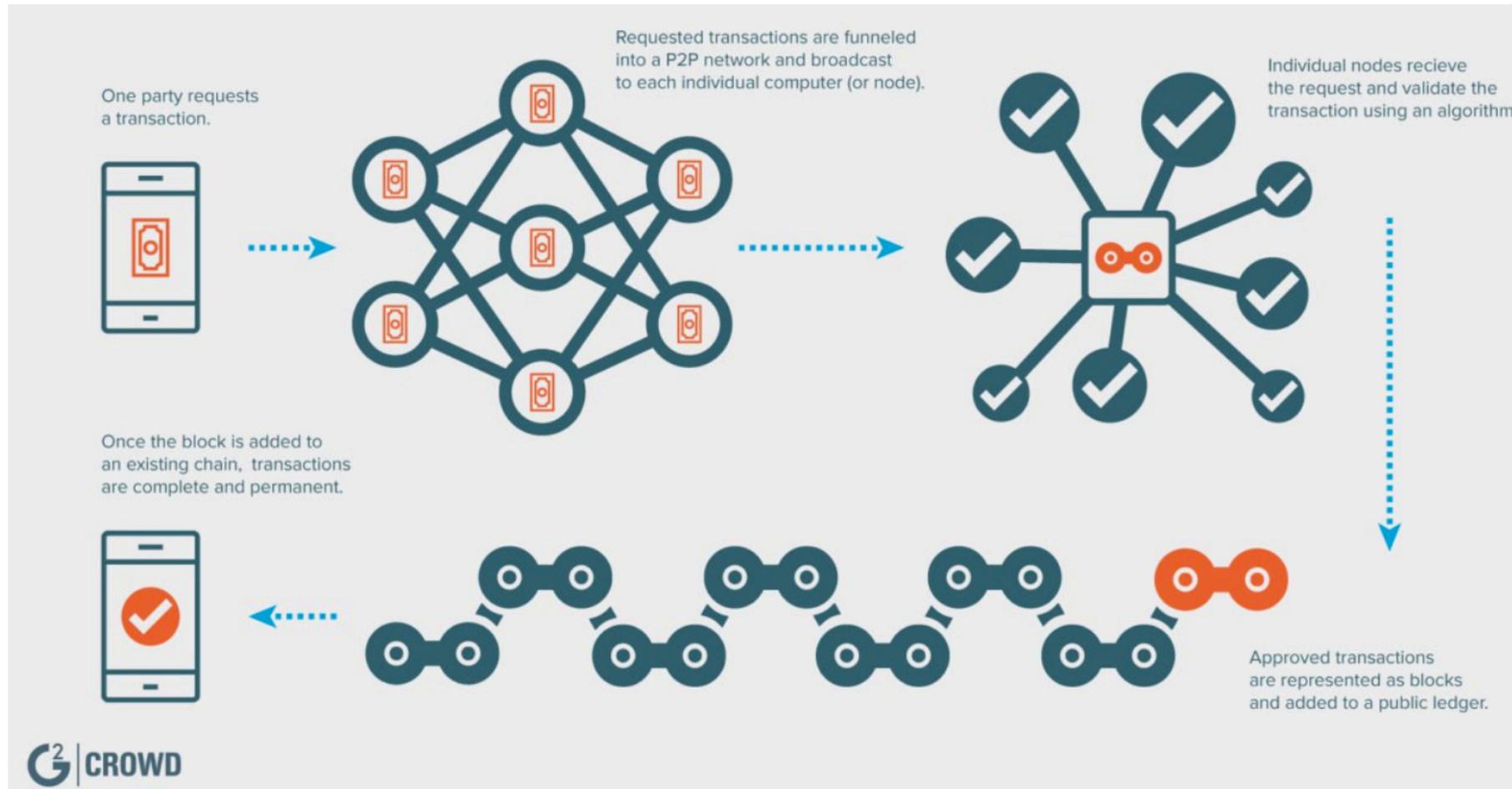
Zalando kündigt 250 Angestellten im Marketing und will diese durch Algorithmen ersetzen. Ex-Mitarbeiter starten eine Kampagne – und bekommen Job-Angebote.

15.03.2018 - 12:17 Uhr • [Kommentieren](#) • [4 x geteilt](#)

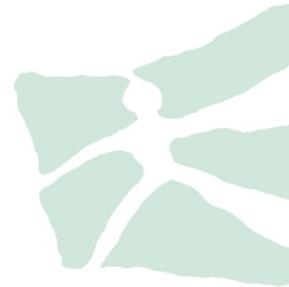
Auf einen Schlag wurden bei Zalando 250 Mitarbeiter aus dem Marketing entlassen. Ihre Aufgaben bei dem Onlinehändler sollen von Algorithmen beziehungsweise Künstlicher Intelligenz übernommen werden. Aus Protest tun die Marketing-Experten das, worin sie am besten sind – sie entwerfen ein Viral-Hit-taugliches Zalando-Plakat mit dem schmissigen Slogan „Me.Unemployed“.



## ... und (natürlich) Blockchain!



## Blockchain ist noch nicht ausgereift, aber ...

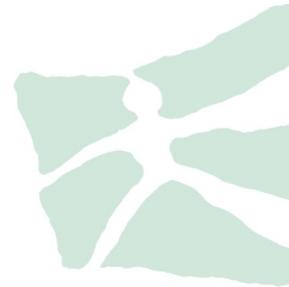


... there are three key insights on the strategic value of blockchain:

- Blockchain does not have to be a **disintermediator** to generate value, a fact that encourages permissioned commercial applications.
- Blockchain's **short-term** value will be predominantly in **reducing cost** before creating transformative business models.
- Blockchain is still **three to five years** away from feasibility at scale, primarily because of the difficulty of resolving the “coopetition” paradox to establish common standards.“

Carson/Romanelli/Walsh/Zhumaev 2018

## Ihr Ansprechpartner



Prof. Dr. Marcus Schögel  
Direktor  
Institute für Marketing, Universität St.Gallen  
Phone: +41 71 224-2820  
[marcus.schoegel@unisg.ch](mailto:marcus.schoegel@unisg.ch)