

## B2B PLATTFORM KPIs – WELCHE WERTE SOLLTE MAN IM BLICK BEHALTEN?

Plattformstrategie, Kennzahlen, KPIs,  
Marktplätze, Datenplattformen

**Dr. Marcus Max Haberstroh**  
**Lukas Erik Zechel**



# INHALTSVERZEICHNIS

KPIs IM B2B  
PLATTFORMUMFELD **1**



FÜR PLATTFORMANBIETER **3**



FAZIT **5**



**2** FÜR PLATTFORMBETREIBER



**4** FÜR PLATTFORMTEILNEHMER





# 1. KPIs IM B2B PLATTFORMUMFELD

Google, Amazon und SAP gehören zu den wertvollsten Unternehmen der Welt und basieren ihr Geschäftsmodell auf Plattformen. Über viele Jahre etablierten sich diese Tech-Giganten und erhielten dabei einen großen Einfluss auf das Kauf- und Kundenverhalten. Auch kleinere digitale Plattformen sind aus dem B2B Geschäftsverkehr nicht mehr wegzudenken und gleichzeitig für viele eine große Herausforderung.

Um sicher in der Plattform zu navigieren, ist es wichtig, die richtigen Kennzahlen im Blick zu behalten. Je nach Perspektive bringen Plattformen neue Ertragsquellen, stellen neue Geschäftsbereiche dar und bieten die Möglichkeit effizient einzukaufen. Insbesondere in der Rolle als Initiator einer Plattform ist großes Umdenken nötig, da bisherige Kennzahlen zum Teil nicht mehr benötigt werden.

In diesem Whitepaper betrachten wir die verschiedenen Rollen als **Plattformbetreiber**, als **Anbieter** und als **Käufer** auf B2B Plattformen.

Wir benennen für Sie die wichtigsten Kennzahlen und Fragestellungen, die Sie in Ihrer Plattformstrategie berücksichtigen sollten. Zusätzlich ermöglichen wir Ihnen auch die anderen Perspektiven zu verstehen und in ihre Bewertung mit einzubeziehen.

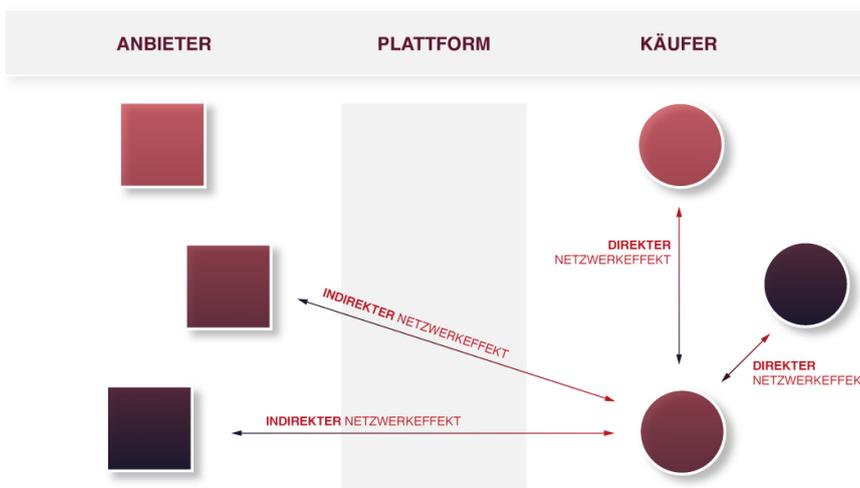
Unabhängig von der Perspektive ist es wichtig, die Mechaniken und Typen von digitalen Plattformmodellen zu verstehen, um das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure einer Plattform einordnen zu können.

## MECHANIK

Mit dem Grundwissen zur Mechanik von digitalen Plattformen sind Sie in der Lage, die richtigen Kennzahlen zu identifizieren und die Interaktion mit Plattformmodellen zielgerichtet zu steuern.

Die wichtigsten Grundprinzipien sind **Netzwerkeffekte** und **Skalierungseffekte**.

### Netzwerkeffekte



Digitale Plattformen funktionieren zumeist auf Basis von **Netzwerkeffekten**.

Diese können direkte Netzwerkeffekte zwischen einer Gruppe von Akteuren erzeugen (zum Beispiel wie bei Telefonen oder WhatsApp) oder indirekte Netzwerkeffekte, die durch die Existenz einer Akteursgruppe den Beitritt einer anderen Akteursgruppe attraktiv machen.

Je mehr Akteure auf der Plattform vorhanden sind, desto größer können die Netzwerkeffekte sein. Diese sind jedoch nicht in jedem Fall nur positiv, was insbesondere mit einer gut durchdachten Regelstruktur und Zugangsberechtigungen für die Plattform adressiert werden kann. Negative Netzwerkeffekte, durch beispielsweise Werbung oder penetrantes Nutzerverhalten, beschreiben wir in einem späteren Abschnitt.

### Skalierungseffekte

Für Anbieter entstehen durch diese Plattformen **Skalierungseffekte** in der Marktansprache, da durch einmalige Anbindung jeder weitere Nutzer mit geringeren Erschließungskosten zu erreichen ist. Für Käufer geschieht das gleiche mit jedem weiteren Käufer auf der Plattform. Es bleibt hier jedoch zu beachten, dass dieser Effekt mit jedem weiteren Akteur entsteht, jedoch auch immer weiter sinkt.

Ab einer gewissen Größe des Netzwerks ist dieser Effekt kaum mehr spürbar und es entsteht ein Gleichgewicht. Dieser Fakt stellt insbesondere den „Winner-Takes-It-All“ Ansatz, der oft als das große Ziel einer jeden Plattform genannt wird auf die Probe, da auch spezialisierte, kleinere Plattformen die Nutzererwartungen erfüllen können.

## PLATTFORM TYPEN

Digitale Plattformen können in den unterschiedlichsten Formen auftreten, basieren jedoch grundsätzlich auf zwei Funktionsweisen: **(1) Transaktionsförderung** oder **(2) Innovationsförderung**. Wenn beide Funktionsweisen kombiniert werden, spricht man von **(3) integrierten Plattformen**:<sup>1</sup>

### Transaktionsplattformen



Transaktionsplattformen ermöglichen die Interaktion zwischen zwei Plattformnutzern, die ohne diese Plattform einen deutlich größeren Aufwand hätten, um in Kontakt zu kommen. Zur Steigerung dieses Effektes verfügen Plattformen oft über Filter-, Such- und andere Self-Servicefunktionen für die Käuferseite.

Für Verkäufer stehen in der Regel Uploadfunktionen, Datenschnittstellen und sogar Dashboards bereit, um eine einfache Anlage und Betreuung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen sicher zu stellen. Beispiele für Transaktionsplattformen sind Marktplätze, Serviceportale, Social Media Plattformen, etc.

### Innovationsplattformen



Innovationsplattformen erleichtern aufgrund ihrer offenen technischen Architektur die Bereitstellung von Schnittstellen für Drittsoftware und unterstützen in der Erstellung neuer Software durch Software Development Kits (SDKs) die Erstellung neuer innovativer Anwendungen.

Der Kunde profitiert von kompatiblen und einfach vernetzten Anwendungen, während Anbieter durch die Einbindung mit anderen Anbietern und der Nutzung einer einheitlichen Basisstruktur schnell belastbare Software entwickeln. Beispiele für Innovationsplattformen sind Datenplattformen, IoT Plattformen, Online-Entwicklungsumgebungen, etc.

### Integrierte Plattformen



Die Verknüpfung aus beiden Plattfortmtypen spiegelt sich in integrierten Plattformen wider. Die Kombination aus Transaktionsmechanismen und einer Grundlage für Innovation bietet großes Potenzial für Plattformbetreiber und stellt in vielen Fällen eine weitere Ausbaustufe auf Basis eines der Ausgangsmodelle dar. Integrierte Plattformen haben zudem meist eine Vielzahl unterschiedlicher Akteursgruppen, die sich in verschiedenen Beziehungen mit Netzwerkeffekten unterstützen und ein eng verwobenes Netzwerk darstellen. Beispiele hierfür sind Softwareplattformen mit Appstores oder Transaktionsplattformen mit Möglichkeiten, Fremdsoftware anzubinden.

## ERFOLGSFAKTOREN

Um als Unternehmen erfolgreich eine Plattform aufzubauen, bedarf es mehr als bestehende Zugänge in einen bestimmten Markt und einer Gruppe qualifizierter Mitarbeiter. Laut aktueller Studienlage von Yoffie D.B et al., (2019) zählen zu den häufigsten Scheiterungsgründen von Plattformen: <sup>2</sup>

### Scheiterungsgründe von Plattformen

1. **Falsche Preissetzung** auf einer Seite der Plattform
2. **Fehlendes Vertrauen** durch Anbieter oder Käufer
3. Zu **frühzeitige Sicherheit** über „Markterfolg“
4. Zu **später Einstieg** in den Markt

Neben diesen Faktoren gibt es jedoch noch eine Reihe weiterer Herausforderungen, die im Rahmen der Plattformkennzahlen betrachtet werden müssen, um eine nachhaltig stabile Plattform aufzubauen:

### Gescheiterte Interaktion

Kommt es auf einer Plattform dazu, dass ein Kunde nicht das entsprechende Angebot findet oder ein Anbieter keine Nachfrage für seine Produkte erfährt, kann der Wert einer Plattform rapide sinken. Der mögliche Absprung eines Users oder Anbieters birgt aufgrund der Netzwerkeffekte ein hohes Verlustpotenzial, da beide auch für folgende Interaktionen wiederum nicht zur Verfügung stehen. Die Identifikation dieser Situationen von abgebrochenen Interaktionsversuchen sind extrem wichtig für Plattformbetreiber, um sicher zu stellen, dass positive Interaktionen entstehen und damit das Netzwerkpotenzial erhalten bleibt.

### Interaktionsqualität

Jede erfolgreiche Interaktion über eine Plattform hat einen Wert für Käufer und Verkäufer und damit direkt für den Betreiber der Plattform. Ist die Interaktion für einen der beiden negativ, führt dies ggf. dazu, dass dieser die Plattform verlässt und damit auch das Potenzial für alle anderen Akteure sinkt. Aus diesem Grund ist es für Plattformbetreiber wichtig, ein ausgeglichenes Verhältnis zu schaffen und die Qualität jeder Interaktion in die Bewertung einzubeziehen.

### Negative Network Effects

Bei Plattformen, die mehr als zwei Akteure zusammenbringen, kommt es in der Regel auch zu negativen Netzwerkeffekten. Negative Netzwerkeffekte gilt es zu bewerten und in strategische Überlegungen einzubeziehen, da diese schnell zum Zerfall des Wertversprechens führen können. Sowohl direkte als auch indirekte negative Netzwerkeffekte sind im B2B-Plattform Umfeld sehr gut möglich. Direkte negative Effekte entstehen insbesondere dadurch, wenn beispielsweise durch Überangebot gleicher Waren und Dienstleistungen eine Abwärtsspirale entsteht, die einzelne Anbieter dann zum Verlassen der Plattform anregt. Indirekte negative Netzwerkeffekte entstehen durch negativen Einfluss eines Akteurs auf einen unbeteiligten Dritten durch beispielsweise übermäßige Werbung oder die Weitergabe von Daten, die wiederum außerhalb der Plattform zum Nachteil der Akteure verwendet werden könnten.



## 2. FÜR PLATTFORM BETREIBER

Als Betreiber einer digitalen Plattform entsteht ein Mehrwert für alle Teilnehmer durch positive Transaktionen. Als wichtigste Kenngrößen für einen nachhaltigen Betrieb der Plattformen stehen daher idealerweise vier Kategorien im Fokus:

- **Finanzielle** Kennzahlen
- **Transaktionskennzahlen** (Anzahl und Qualität)
- **Nutzerbezogene Kennzahlen** (Anbieter und Nutzer)
- **Risiko- und Fehlerreporting**

Neben den finanziellen Kennzahlen, die zur Bewertung der Profitabilität dienen, ist es natürlich auch relevant weitere Faktoren, die direkt mit den vorgenannten Werten zusammenhängen, zu betrachten.

## MONITORING

Der Aufbau sauberer Monitoringfunktionen ist unabdingbar für den Aufbau einer digitalen Plattform. Nur wenn die richtigen Kennzahlen beobachtet werden und damit Transparenz über die Geschehnisse mit einem wachsenden Ökosystem entsteht, ist der Plattformanbieter in der Lage die richtigen Schritte im Auf- und Ausbau der Plattform zu gehen. Die richtigen Kennzahlen hängen insbesondere von der Ausbaustufe der Plattform, dem sog. Life-Cycle, ab und sollten sich daran orientieren.

Der Plattform Life-Cycle besteht, wie ein klassischer Produktlebenszyklus, in der Regel aus vier Phasen: <sup>3</sup>

1. **Exploration** – Erkundung des Markts und Erstellung eines Prototypen und Lösung des Henne-Ei-Problems im Plattformaufbau
2. **Wachstum** – Skalierung der Angebots und der Nachfrageseite mit Fokus auf den Aufbau von Netzwerkeffekten
3. **Maturität** – Stabilisierung des Wachstums und Etablierung von weiteren Verbindungen / Monetarisierungspotenzialen
4. **Neuerfindung** – Transformation der Plattform und Übertragung der relevanten Nutzergruppen in „neues“ Ökosystem

## FINANZIELLE KENNZAHLEN

Die finanziellen Kennzahlen der Plattform unterscheiden sich unwesentlich von denen eines klassischen Softwareunternehmens. Je nach Preismodell und Typ der Plattform sind insbesondere die Menge der Transaktionen und die Höhe der einzelnen Vergütungen sehr unterschiedlich. Klassische Kennzahlen haben Bestand:

- Monats- / Jahres**umsatz**
- Monats- / Jahres**kosten**
- **Deckungsbeiträge** (I / II / III)

Besonderheiten in Plattform KPIs sind in der Regel hohe initiale Investitionssummen in die Akquise der Plattformteilnehmer. Viele Plattformen erwirtschaften bis heute keine Gewinne, da sie sich immer noch in der Aufbauphase befinden und insbesondere durch Wettbewerb unter Plattformen sowie durch ständig wechselnde Nutzer (Multihoming) einer großen Subventionierung ihres Marktes gegenüberstehen. Um den Kapitalverkehr und die Plattformentwicklung im Blick zu behalten, sollten folgende Kennzahlen identifiziert werden:

- Finanzierungsreichweite (z.B. via **Burn Rate**)
- Monatliche Entwicklung der Kundenakquisitionskosten (z.B. via **CAC**)
- Entwicklung des Kauf- und Kundenverhaltens (z.B. via **CLV**)

Um die positive Entwicklung der Plattform in Richtung Profitabilität und Marktdominanz im Blick zu behalten, sind insbesondere die Transaktions- und Netzwerkkennzahlen im Blick zu behalten.

## TRANSAKTIONSKENNZAHLEN

Transaktionen sind der Kern einer jeden Plattform. Je nach Typ der Plattform stehen diese im direkten oder indirekten Zusammenhang zum Umsatz der Plattform, aber auf jeden Fall stellen sie die erfolgreiche Umsetzung des Wertversprechens dar. Um Transparenz zum Plattformgeschehen und dem gesunden Wachstum zu erhalten, sollten sowohl das Volumen der Transaktionen als auch die Qualität dieser im Blick behalten werden. Im Folgenden geben wir Einblicke, welche Kennzahlen hier wichtig sind.

Bei der Bewertung des Transaktionsvolumens können neben der Gesamtanzahl an erfolgreichen Transaktionen auch weitere Werte von Bedeutung sein:

- **(Finanzieller) Wert** einer einzelnen Transaktion
- **Gruppierung der Transaktion** entlang Metaparametern  
(Geografisch, Kundengruppen, Produktgruppen, Tageszeiten, ...)
- **Entwicklung der Kennzahlen** über eine Zeitspanne hinweg

Die Bewertung der Transaktionsqualität ist ebenso wichtig, um insbesondere die Nachhaltigkeit der Plattformentwicklung im Blick zu behalten. Gleichzeitig sind diese auch ausschlaggebend, um die erfolgreiche Umsetzung des „Wertversprechens“ der Plattform im Blick zu behalten. Hierfür können folgende Kennzahlen herangezogen werden:

## NUTZERBEZOGENE KENNZAHLEN

Die nutzerbezogenen Kennzahlen helfen insbesondere Account Managern und Business Development Managern, die jeweiligen Akteure und deren individuellen Wertbeitrag zur Plattform im Blick zu behalten. Zu vereinfachter Darstellung betrachten wir lediglich die Perspektive von klassischen **Käufern** und **Anbietern**. Unterschiede können sich insbesondere bei Geschäftsmodellen ergeben, die auf Abomodellen, Freemium o.ä. basieren.

Die relevanten Faktoren für die Bewertung von **Käufern** kann im Rahmen einer **Customer-Lifetime-Value-Analyse** dargestellt werden. Eine solche Betrachtung beinhaltet die Gegenüberstellung von erzeugtem Umsatz und den gegenüberstehenden Kosten. Im Rahmen einer digitalen Plattform ist es unabdingbar weitere Kennzahlen in die Bewertung von Käufern einzubeziehen, die insbesondere Interaktion und Netzwerkeffekte darstellen.

Ein üblicher Weg, den positiven Effekt von Kunden auf die Geschäftsentwicklung darzustellen, kann der **Net-Promotor-Score (NPS)** sein. Dieser gibt die Wahrscheinlichkeit des „Weiterempfehlens“ an und ist damit ein wichtiger Faktor, der betrachtet werden sollte. Darüber hinaus können **weitere Faktoren**, die positive Netzwerkeffekte hervorrufen, auch folgende beinhalten:

- Qualität der Transaktionen
- Aktivität in Anbieterbewertung
- Anzahl und Diversität genutzter Portfolioelemente / Funktionen
- Möglichkeiten zur Differenzierung / Individualisierung
- Häufigkeit und Qualität der Supportanfragen

Zusammenfassend ist es wichtig eine stabile und gesunde Käuferbasis auf der Plattform zu etablieren und damit insbesondere positive, indirekte Netzwerkeffekte zu ermöglichen und eine attraktive Basis für Anbieter zu bieten.

## ANBIETERBEZOGENE KENNZAHLEN

Eine breite Masse an unterschiedlichen und qualitativ hochwertigen Anbietern ist ein wichtiger Erfolgsfaktor von digitalen Plattformen. Im Rahmen des Anbietermanagements ist es notwendig, den Wertbeitrag einzelner Anbieter im Blick zu behalten und dort ein stabiles Gleichgewicht zu etablieren. Auch hier ist eine Unterscheidung in Effekte auf Kunden und gegenüber anderen Anbietern bzw. dem Plattformbetreiber nötig. Gegenüber dem Endkunden können folgende Faktoren relevant sein:

- **Verkaufszahlen** (z.B. Anzahl verkaufter Produkte, ...)
- **Portfolio** (z.B. Breite des Produktportfolios, ...)
- **Entwicklung** (z.B. Zertifizierung, Neukunden, Supportleistung, ...)
- **Kundeninteraktion** (z.B. Kundenbewertungen)

Um eine langfristige Strategie zu den Anbietern zu verfolgen, sollten weitere insbesondere qualitative Faktoren betrachtet werden. Diese tragen dazu bei, langfristig einen Mehrwert für die Plattform zu bieten. Hierzu zählen folgende Kategorien:

- **Beziehung zur Plattform** (z.B. Exklusivität, gemeinsame Vermarktung, strategische Einbindung...)
- **Zusammenarbeit mit anderen Anbietern** (z.B. Kollaboration, Informationsbereitstellung)

## RISIKO- UND FEHLERREPORTING

Um frühzeitig negative Entwicklungen und entgangene Potenziale zu identifizieren, ist es wichtig auch ein Risiko- oder Issuereporting einzuführen. Hier geben wir eine Auswahl von drei relevanten Kennzahlen an, die bisher nur am Rande adressiert wurden. <sup>4</sup>

Die erste Kennzahl sind „**fehlgeschlagene Transaktionen**“, die ein Zeichen dafür sind, dass sich auf dem Weg der Transaktionsanbahnung ein Prozessabbruch ereignet hat. Je nach Plattformtyp gibt es eine große Bandbreite an möglichen Gründen wie simple technische Probleme, fehlende Entscheidungsfreudigkeit oder „Disintermediation“ (Fortführung der Transaktion außerhalb der Plattform). Um das Wertversprechen der Plattform immer weiter zu verbessern sollte dies immer betrachtet werden.

Eine weitere Entwicklung sind **negative Netzwerkeffekte**, die sowohl zwischen Anbietern und Usern als auch zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen entstehen können. Ein typischer Fall ist beispielsweise Werbung oder ein Überangebot gewisser Produkte / Services, was schlussendlich zur Abwanderung von Nutzern führt.

Als letzter Punkt sollte das **systematische Abwandern** einzelner Nutzergruppen betrachtet werden. Dieses Verhalten könnte insbesondere für das Entstehen neuer, spezifischer Plattformen hindeuten.





## 3. FÜR PLATTFORM ANBIETER

Aus der Sicht von Anbietern ergibt sich aufgrund der vielen unterschiedlichen Plattfortmtypen auch eine hohe Bandbreite unterschiedlicher Kennzahlen. Mit dem Ziel mit digitalen Plattfortmen ein neues Geschäft zu generieren oder einer Marktentwicklung zu folgen, ergeben sich vier wichtige KPI Dimensionen, die jeder Plattfortmanbieter im Blick behalten sollte: (1) Leistung (Umsatz), (2) Aufwand (Kosten), (3) die Qualität und (4) die Stabilität der Plattfortm.

Erst nach vollständiger Betrachtung dieser Dimensionen und Abgleich zwischen unterschiedlichen Plattfortmen mit alternativen Vermarktungsmöglichkeiten, sollte eine Entscheidung für die Teilnahme an einer Plattfortm getroffen werden und permanent entlang dieser Größen überprüft werden.

### LEISTUNG

In Bezug auf die Leistung der Plattfortm ist es je nach individueller Strategie immer ausschlaggebend, wie viel Umsatz mit welchen Portfolioprodukten / -services über die Plattfortm eingeleitet oder realisiert wird. Neben den reinen Umsatzzahlen sind weitere positive Effekte einzubeziehen:

- **Preislevel**
- Möglichkeiten zur **Expansion** in neue Regionen und Nutzergruppen
- Nutzung von **Zusatzfunktionen / Services**

## KOSTEN

Um den relevanten Aufwand der Plattformnutzung richtig zu bestimmen, ist es notwendig, mehr als mögliche Eintrittsgebühren, Kommissionen oder andere finanzielle Abgaben an den Plattformbetreiber zu beachten. In der Nutzung einer digitalen Plattform ist es ebenso relevant folgende Kosten in die Profitabilitätsrechnung einzubeziehen:

- **Customer-Acquisition-Cost**
- Aufwand für (technische) **Anbindung**
- Kosten für **Abwicklung** (Logistik / Zahlung / Rechnungslegung etc.)

Neben den finanziellen Kennzahlen, die zur Bewertung der Profitabilität dienen, ist es natürlich auch relevant weitere Faktoren, die direkt mit den vorgenannten Werten zusammenhängen, zu betrachten.

## QUALITÄT

Zur Bewertung der Plattformqualität sind insbesondere Faktoren, die einen Effekt auf den Umsatz mit der Plattform haben, relevant. Hier sind mögliche Einflussgrößen zusammengefasst:

- **Menge und Profil der Käufer**
- **Wettbewerbsgrad** auf der Plattform
- **Offenheit** der Plattform / Informationsabfluss
- **Möglichkeiten** zur Differenzierung / Individualisierung
- **Flexibilität** in der Anbindung

## RISIKO

Die mit der Plattform einhergehenden Risiken stellen zumeist mögliche Kostenquellen aus der Nutzung der Plattform oder mit direktem Effekt auf andere Verkaufskanäle dar. Als Anbieter erscheint es attraktiver ein relativ geringes Risikoprofil einzugehen, wobei mit einigen Kompromissen auch weitere Potenziale einhergehen könnten. Insgesamt basieren Plattformen auf einem hohen Nutzervertrauen, was dazu führt, dass Plattformen eine Reihe von Risikovorbeugungsmechanismen bereithalten, aber gleichzeitig durch ihre Größe und Marktmacht ein Risiko ausstrahlen. Faktoren, die in der Risikobewertung einbezogen werden sollten, sind: <sup>5</sup>

- **Risikogarantien** (z.B. Versicherungen)
- **Lock-in Kosten** (z.B. durch Langzeitverträge)
- **Stabilität der Regeln** (z.B. durch Transparenz der internen Roadmaps)
- **Zertifizierungen** (z.B. für Informationssicherheit)





## 4. FÜR PLATTFORM TEILNEHMER

Jeder nutzt eine Vielzahl von digitalen Plattformen in seinem Alltag, ohne sich dessen bewusst zu sein und ohne komplizierte „Günstigerprüfungen“ durchzuführen. Im B2B-Umfeld kann dies aufgrund von bestehenden Wertschöpfungsprozessen und vielschichtigen Entscheidungsfaktoren oftmals nicht ohne entsprechende Bewertung passieren.

Für Plattformteilnehmer ergeben sich unterschiedlichste Motivationen Plattformen zu nutzen, um Einkaufsprozesse zu zentralisieren, bessere Einkaufspreise zu erzielen oder integrierte Softwarelandschaften zu nutzen. Oftmals existieren alternative, nicht plattformbasierte Lösungen, die ebenfalls eine Lösung für die betriebswirtschaftliche Herausforderung darstellen, aber gleichzeitig nicht auf das breite und integrierte Lösungsportfolio einer Plattform zurückgreifen können. Um die Entscheidung zur Nutzung einer Plattform entlang belastbarer Kennzahlen herbeizuführen und diese über die Nutzungsdauer der Plattform im Blick zu behalten, sind die vier Faktoren (1) Leistung, (2) Aufwand (3) die Qualität und (4) die Stabilität der Plattform zu betrachten.

### LEISTUNG

Je nach Plattform wird durch die Plattformnutzung ein positiver Effekt auf einen betriebswirtschaftlichen Prozess ermöglicht. Bei Transaktionsplattformen im B2B Kontext ist oftmals der **Preis** ein wichtiger Faktor, während bei Innovationsplattformen eine **Senkung** von **Prozesskosten** herbeigeführt werden kann. Um die Stärke des positiven Effekts abschätzen zu können ist es wichtig, die Breite der Anbieterportfolios der Plattform und das bereitgestellte Leistungsangebot einzubeziehen.

Zusätzlich enthält das Leistungsangebot von Plattformen oftmals weitere Services, die in anderen Lösungsvarianten zusätzlich bestellt oder eingerichtet werden müssten. Hierzu zählen beispielsweise Kommunikationslösungen für den Austausch mit Anbietern oder kostenlos angebotene Analyse- und Reportingformate.

## KOSTEN

Die Kosten für die Plattformnutzung setzen sich aus Eintritts- bzw. Anschlusskosten sowie den laufenden Kosten zusammen. Im Rahmen der Kostenabschätzung sollte auch betrachtet werden, welche Nutzungsdauer angestrebt wird und welche Lock-in Effekte durch die Plattformnutzung entstehen. In direktem Zusammenhang mit den zu erwartenden Leistungseffekten ist hier eine genaue Kosten-Nutzen-Betrachtung von Nöten.

## QUALITÄT UND STABILITÄT

Um die Plattformscheidung auf eine stabile Annahmefundament zu stellen, ist es wichtig, dass die Leistung der Plattform über alle Teile konsistent und stabil ist. Die Plattform agiert entlang ihres Geschäftsmodells als Verbinder zwischen mindestens zwei Parteien und ist dennoch gleichzeitig für eine konsistente Leistungserbringung da. In diesem Zusammenhang sind transparente Leistungsstatistiken und zugesicherte Absicherungen wichtige Indikatoren für die Plattformqualität. Dazu können zählen: <sup>6</sup>

- **Verfügbarkeitszusagen**
- Konstante **Lieferqualität**
- Garantierte **Lieferdauern**
- Garantien für **Lieferrisiken** (Preisgarantien)
- Unabhängigkeit
- Transparenz



## 5. FAZIT

Digitale Plattformen sind Fluch und Segen gleichzeitig. Sie verändern bestehende Marktstrukturen, lassen neue Informationskanäle entstehen und bringen an vielen Stellen Transparenz. Im B2B Kontext ergeben sich aus dem Zusammenspiel von technologischen Megatrends wie Cloud-Computing, AI, IoT und verstärktem Ökosystemdenken immer weitere Potenziale für Plattformmodelle. Für bestehende Unternehmen stellt sich dort auch immer wieder die Frage, wie man sich richtig in einer Plattform-getriebenen Welt verhalten soll.

## BITROAD

BITROAD steht als Ansprechpartner für die Digitale Transformation im Mittelstand und unterstützt seine Kunden auch im Bereich der digitalen Plattformen. Entlang ihrer Fragestellungen unterstützen wir Sie dabei, den Erfolg in die Plattformwelt zu übertragen und Sie sicher durch die digitale Transformation zu navigieren.

- Welche Plattformen sind in unserem Firmenumfeld aktiv und welchen Einfluss haben diese auf unserer Geschäftsmodell?  
**(Plattform Ecosystem Check)**
- Wie kommen wir von einer Plattformidee zum ersten Produkt und wie lösen wir den Markteintritt?  
**(Plattform Design Sprint)**
- Welche KPIs sind relevant für uns und wie können wir diese effizient im Blick behalten?  
**(Plattform KPI Strategie)**

## KONRAKTIEREN SIE UNS

### Ihre Ansprechpartner



#### Dr. Marcus Haberstroh

Gründer und CEO

Dr. Marcus Haberstroh verantwortet bei BITROAD die Bereiche Consulting, Interim Management sowie Education. Sein Hauptaugenmerk liegt dabei im Aufbau von (Plattform-) Organisationen in den Dimensionen Strategie, Produkt, Daten, Technologie, Arbeitsweisen sowie Führung und Kultur als wesentliche Erfolgsfaktoren. Als (Interim) CDO und COO, Linienverantwortlicher, Management Consultant sowie als Gründer erarbeitete er sich eine breite Expertise im Bereich Organisationsentwicklung, -transformation und -optimierung.

Kontakt: mh@bitroad.de



#### Lukas Erik Zechel

Gründer und Director Ventures & Technology

Als erfahrener Gründer, Unternehmer und Digital Berater im Plattformumfeld verantwortet Lukas bei BITROAD das Fachgebiet Neugeschäft und Ventures. In seiner Funktion als Strategieberater leitete er den strategischen und operativen Aufbau von Digitalen Plattformmodellen von verschiedenen Hidden-Champions Made in Germany. Dabei unterstützt er den kompletten Prozess von Suchfeldanalysen, Strategieentwicklung, über Unternehmensbewertungen (mit Fokus auf Commercial, Financial und Digital Due Diligence) bis hin zur Integration von Firmen in den Unternehmensverbund.

Kontakt: lz@bitroad.de

**Auch Sie möchten souverän Ihre digitale Transformation starten? Vereinbaren Sie dazu ein unverbindliches Gespräch.**

BITROAD

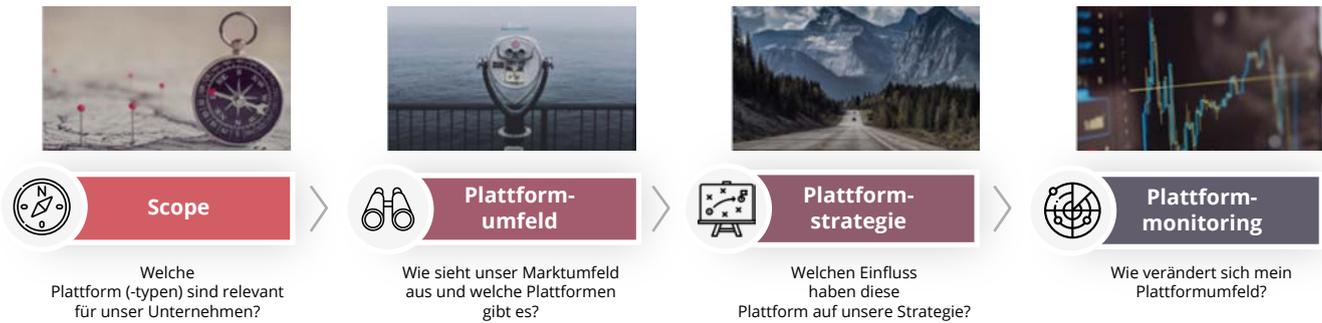
BITROAD GmbH

E-Mail: info@bitroad.de



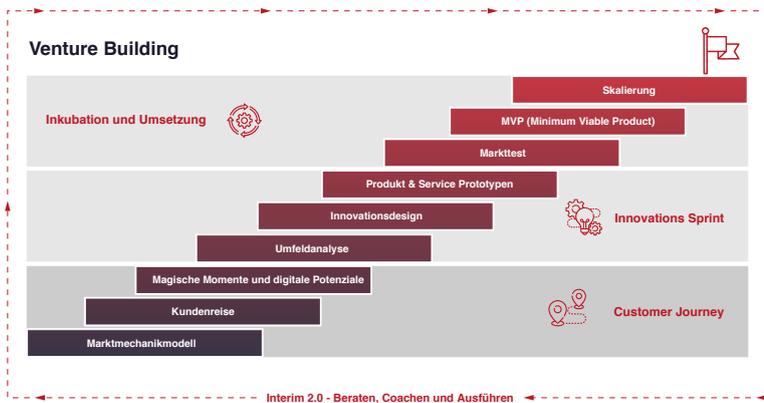
## Plattform Ecosystem Check

Welche Plattformen sind in unserem Firmenumfeld aktiv und welchen Einfluss haben diese auf unser Geschäftsmodell?



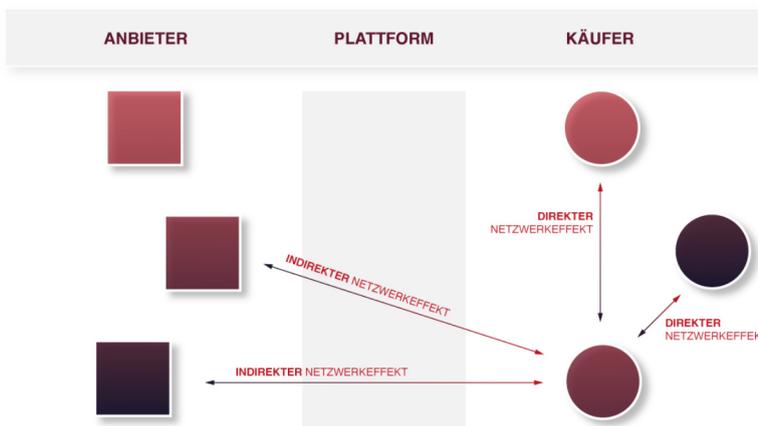
## Plattform Design Sprint

Wie kommen wir von einer Plattformidee zum ersten Produkt und wie lösen wir den Markteintritt?



## Plattform KPI Strategie

Welche KPIs sind relevant für uns und wie können wir diese effizient im Blick behalten?



## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

### Verweise im Text

<sup>1</sup> Expertenmeinung, (Evans & Gawer, 2016), (Cennamo & Santalo, 2013)

<sup>2</sup> Expertenmeinung, (Van Alstyne et al., 2016)

<sup>3</sup> Expertenmeinung, (Teece, 2017)

<sup>4</sup> (Engert et al., 2020), (Fotrousi et al., 2014)

<sup>5</sup> Expertenmeinung (Hänninen & Smedlund, n.d.), (Hokkanen et al., 2021)

<sup>6</sup> Expertenmeinung und (Hokkanen et al., 2021)

### Literatur

Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331–1350.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2066>

Engert, M., Hein, A., & Krcmar, H. (2020). Partner programs and complementor assessment in platform ecosystems: A multiple-case study. *26th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2020, August*.

Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise A Global Survey. *The Center for Global Enterprise, January, 1–30*.

Fotrousi, F., Fricker, S. A., Fiedler, M., & Le-Gall, F. (2014). KPIs for Software Ecosystems: A Systematic Mapping Study. In *Lecture Notes in Business Information Processing: Vol. 182 LNBIP* (Issue June, pp. 194–211).  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_14)

Hänninen, M., & Smedlund, A. (n.d.). Same Old Song with a Different Melody: The Paradox of Market Reach and Financial Performance on Digital Platforms. *Journal of Management Studies*, n/a(n/a).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12701>

Hokkanen, H., Hänninen, M., Yrjölä, M., & Saarijärvi, H. (2021). From customer to actor value propositions: an analysis of digital transaction platforms. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 00(00), 1–24.  
<https://doi.org/10.1080/09593969.2021.1880463>

Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *Advances in Strategic Management*, 37, 211–225.  
<https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008>

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy: Scale now trumps differentiation. *Harvard Business Review*, 94(April), 54–62.  
[https://enterpriseproject.com/sites/default/files/pipeline\\_platforms\\_and\\_the\\_new\\_rules\\_of\\_strategy.pdf](https://enterpriseproject.com/sites/default/files/pipeline_platforms_and_the_new_rules_of_strategy.pdf)

Yoffie D.B, Gawer A, & Cusumano M.A. (2019). A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail. *Harvard Business Review*, may 29 2019, 2–6.