

# Konzeption von Netzwerkeffekten

M24

**Autoren:**

Anna Schmitt  
Nedo Bartels

IESE-Report Nr. 41.21/D  
Version 1.0  
29. Januar 2021

---

Eine Publikation des Fraunhofer IESE



Das Fraunhofer IESE ist ein Institut der Fraunhofer-Gesellschaft. Das Institut transferiert innovative Software-Entwicklungstechniken, -Methoden und -Werkzeuge in die industrielle Praxis. Es hilft Unternehmen, bedarfsgerechte Software-Kompetenzen aufzubauen und eine wettbewerbsfähige Marktposition zu erlangen.

Das Fraunhofer IESE steht unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Fraunhofer-Platz 1  
67663 Kaiserslautern



## Abstract

Dieses Dokument enthält eine Beschreibung des Begriffes „Netzwerkeffekt“ sowie dessen Ausprägungen und die damit verbundenen Probleme. Zur Ermittlung von Netzwerkeffekten für digitale Plattformen und digitale Ökosysteme wurde auf Basis der theoretischen Literatur existierende Methoden analysiert und eine neue Methode - die NfX-Box-Methode – entwickelt und beschrieben. Sie unterstützt den Anwendenden dabei, konkrete Netzwerkeffekte für seine spezifische digitale Plattform zu entwickeln. Dabei handelt es sich nicht nur um einseitige Netzwerkeffekte, sondern auch um marktseiten-übergreifende Netzwerkeffekte (sogenannte plattformökonomische Netzwerkeffekte), welche durch die NfX-Box ermittelt werden können. Um die Praxistauglichkeit sowie ein reales Ergebnis der NfX-Box darzulegen, wurde die Methode auf die entstehende digitale Plattform des Projekts Smarte.Land.Regionen angewandt.

Die Netzwerkeffekte in diesem Dokument werden zunächst allgemein erklärt, um anschließend in separaten Kapiteln detailliert auf die Arten von Netzwerkeffekten – positiv, negativ, direkt und indirekt – einzugehen. Anschließend wird der Zweck der NfX-Box sowie die NfX-Box-Methode selbst in vier Schritten umschrieben, wobei der Zweck und jeder Schritt ein eigenes Kapitel darstellt. Die praktische Anwendung der NfX-Box stellt das abschließende Kapitel dar.

**Schlagworte:** Netzwerkeffekte, Methodik, NfX-Box



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Was sind Netzwerkeffekte? .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Positive und negative Netzwerkeffekte .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Direkte und indirekte Netzwerkeffekte .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Problem .....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>NfX-Box: Tool zur Ermittlung von Netzwerkeffekten für Plattformen und praktische Anwendung für SLR- Plattform .....</b>	<b>10</b>
5.1	Überblick Netzwerkeffekte	10
5.2	Wie unterstützt dich die NfX-Box, Netzwerkeffekte für deine digitale Plattform zu generieren?	11
5.3	Methode der NfX-Box	12
5.4	Durchlauf der NfX-Box am Beispiel der SLR-Plattform	34



# 1 Was sind Netzwerkeffekte?

Im Allgemeinen sind Netzwerkeffekte, auch Netzwerkexternalitäten genannt, Effekte, die Auswirkungen auf die Anzahl an Konsumenten eines Gutes haben. Zudem sind es Effekte, die Auswirkungen auf die Wertschöpfung eines Gutes haben, die für Konsumenten entsteht, sobald sie das Gut nutzen [HP18]. Folglich wird die Masse an Konsumenten zu einem Schlüsselfaktor für den (wirtschaftlichen) Erfolg eines Gutes. Generell zählen die Netzwerkeffekte zu externen Effekten. Das bedeutet, dass das Verhalten einer Person durch das Verhalten einer anderen Person beeinflusst wird – im positiven als auch im negativen Sinn. Es wird also ein Effekt erzielt. Im besonderen Fall der Netzwerkeffekte als externe Effekte ändert sich der Nutzen, also die Wertschöpfung – eines Konsumenten bzgl. des Gutes genau dann, wenn andere Konsumenten das Gut ebenfalls nutzen [KS94][Wi07][WL20]. Hierbei würde ein Konsument, der ein Gut kauft und verwendet, nicht nur ein Interesse daran haben, das Gut für seine eigenen Anforderungen und Bedürfnisse einzusetzen, sondern auch daran, wie viele andere Konsumenten das Gut für dieselben Zwecke einsetzen. Grundsätzlich jedoch sind Netzwerkeffekte situationsabhängig zu betrachten, jedoch kann ein Anstieg der Netzwerkteilnehmer tendenziell zu einer allgemeinen Wertsteigerung innerhalb des Netzwerkes führen. Ein Beispiel für diesen Aspekt ist der Kompatibilitätsstandard neuer Technologien. Dieser adressiert den Effekt, dass Konsumenten nicht nur Interesse an den Basisnutzen einer Technologie haben, sondern auch daran, dass möglichst viele neue Konsumenten diese ebenfalls adaptieren, um eine Marktakzeptanz zu erzielen. [Eh01].

„Der Nutzen, den ein Konsument aus dem Gebrauch eines Gutes ableitet, ist oftmals eine zunehmende Funktion der Anzahl anderer Konsumenten, welche kompatible Artikel kaufen.... Wir nennen diesen positiven Konsumvorteil Netzwerkexternalitäten“ [KS86], S. 146 [übersetzt durch AutorIn]

Neben Netzwerke sind Plattformmodelle ebenfalls im Stande, Netzwerkeffekte zu erzeugen. Im Falle des Projektes Smarte.Land.Regionen können Netzwerkeffekte durch die Nutzung der SLR-Plattform erzeugt werden. Jedoch ist zu beachten, dass die Plattform sich durch zwei Seiten auszeichnet, nämlich die Anbieter- / Produzentenseite und die Nachfrager- / Konsumentenseite, die über die Plattform miteinander interagieren. Somit können auch auf beiden Seiten Netzwerkeffekte unterschiedlicher Art auftreten. Plattformen bilden demnach einen entscheidenden Bestandteil von sog. „zweiseitigen Märkten“. Grundsätzlich zeichnen sich zweiseitige Märkte durch die folgenden drei Bedingungen aus [Ha09]:

1. Zwei unterschiedliche Marktseiten müssen gegeben sein.
2. Zwischen beiden Marktseiten existieren indirekte Netzwerkeffekte.
3. Ein Intermediär ist vorhanden, der zumindest teilweise im Stande ist, indirekte Netzwerkeffekte zu internalisieren.

Ziel solcher zweiseitigen Märkte ist es, die Netzwerkeffekte beider Seiten in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen, sodass kontinuierlich positive Netzwerkeffekte entstehen. Die Teilnahme der einen Gruppe fördert idealerweise die Teilnahme der anderen Gruppe. Zudem ist ein kontinuierlicher Wechsel von der einen auf die jeweils andere Seite möglich (side-switching), sprich ein Anbieter wird zu einem Nachfrager (Konsument) und umgekehrt. Dies ist wichtig für den Erfolg und das Wachstum der Plattform, ebenso wie das proportionale Wachsen beider Seiten [HP18][LLB10]. Die beiden Plattform-Seiten beeinflussen sich gegenseitig in ihrem Anbieter- und Nachfrageverhalten. Diese gegenseitige Einflussnahme kann positiv, aber auch negativ sein (Kapitel X). In Summe unterscheidet die Literatur und Praxis zwischen vier Ausprägungen von Netzwerkeffekten [CI20]:

- Positiv: Der Nutzen des Gutes nimmt mit steigender Nutzerzahl zu. (Kapitel 2)
- Negativ: Der Nutzen des Gutes sinkt mit steigender Nutzerzahl. (Kapitel 2)
- Direkt: Effekte innerhalb eines Markts bzw. einer Marktseite. (Kapitel 3)
- Indirekt: Effekte zwischen unterschiedlichen Marktseiten. (Kapitel 3)

## 2 Positive und negative Netzwerkeffekte

Eine detaillierte Klassifizierung der positiven und negativen Effekte nimmt [HP18] vor. Er unterscheidet in positive und negative einseitige Effekte und in positive und negative seitenübergreifende Effekte. Das bedeutet, Netzwerkeffekte können auf eine Seite des Netzwerks beschränkt sein oder seitenübergreifend wirken. Damit sind vier Arten zu unterscheiden. Bei positiven einseitigen Effekten, steigt der individuelle Nutzen eines Gutes, wenn dieses Gut von einer Vielzahl anderer Konsumenten gekauft wird (Telefon, Chat). Ein positiver mehrseitiger Effekt tritt dann auf, wenn eine Seite durch seine intensive Nutzung des Gutes die andere Seite dazu „zwingt“, das Gut ebenfalls attraktiv zu machen und dadurch den Nutzen des Gutes steigert. Dieses Phänomen lässt sich gut am Beispiel der Kreditkarte beschreiben: Kreditkartenanbieter leben von positiven seitenübergreifenden Effekten. Viele Karteninhaber (Nachfrager) machen es für Händler (Anbieter) attraktiv und notwendig, die entsprechende Kreditkarte zu akzeptieren. Dies wiederum macht die Karte für die Karteninhaber attraktiv. Einseitige negative Effekte entstehen, wenn eine steigende Nutzung durch Konsumenten nicht zu steigender Attraktivität des Gutes, sondern zu einer Überlastung und Überfüllung führt (Autobahn, Luxusgut, Exklusivität). Der mehrseitige negative Effekt entsteht, wenn eine Seite (oft Konsument) von der anderen Seite (Anbieter) überladen wird und der Nutzen des Gutes für den Konsumenten sinkt. Dies tritt beispielsweise bei Werbeplattformen ein, welche für die Konsumenten lästig werden, wenn sie sich mit zu vielen konkurrierenden Werbebotschaften überfrachtet sehen [HP18]. Generell gelten negative Netzwerkeffekte für sogenannte Congestion-Market, also Märkte bei denen sich eine Überfüllung / ein Stau (congestion) vorfindet [WL20].

Eine weitere Klassifizierung der positiven und negativen Netzwerkeffekte finden sich in [Ko17]. [Ko17] gibt an, dass die positiven und negativen Effekte jeweils psychologischer als auch faktischer Natur sein können. Der positive Effekt findet aus psychologischer Sicht so statt, dass der wahrgenommene Nutzen eines Gutes mit zunehmender Konsumentenzahl dann steigt, wenn ein Zugehörigkeitsgefühl erzeugt wird. Als Beispiele nennt [Ko17] das iPhone oder die Sneaker „Gazelle“ von Adidas in der Farbe „weiß“. Dieser psychologische Effekt wird als „Mitläufer- oder Herdeneffekt“ bezeichnet, da der Wille, das Produkt zu besitzen, mit der Anzahl der Personen im Umfeld steigt, die das Gut auch besitzen. Der faktische positive Effekt entsteht, wenn ein das Gut ergänzendes Produkt entwickelt wird oder die Nutzung des Gutes erst in der breiten Masse Sinn ergibt. Ist dies der Fall, steigt der (in)direkte Nutzen eines Gutes mit zunehmender Anzahl an Konsumenten. Beispiel hierfür sind die sozialen Medien. Auch der negative psychologische Effekt hat eine besondere Bezeichnung. Er wird als „Snobeffekt“ titliert,

da der wahrgenommene Nutzen der Konsumenten sinkt, sobald die Anzahl der Konsumenten des Gutes steigt und die somit implizierte Exklusivität und Individualität des Gutes verloren geht. Die Kommerzialisierung von Chanel-Handtaschen oder VIP-Tickets kann hier als Beispiel genannt werden. Faktisch tritt der negative Effekt ein, wenn die für die Nutzung des Gutes erforderlichen Kapazitäten nicht vorhanden sind und somit das Gut nicht verfügbar ist. Dadurch sinkt die Anzahl der Konsumenten und somit auch der (in)direkte Nutzen eines Gutes. Er tritt also auf, wenn begrenzte Ressourcen vorliegen, diese jedoch nicht ad-hoc ausgebaut werden können. Als Beispiel ist das Telefonieren an Silvester oder die Anzahl von Skipisten zu nennen.

### 3 Direkte und indirekte Netzwerkeffekte

Neben den zuvor beschriebenen positiven und negativen Netzwerkeffekten, existieren zusätzlich die direkten und indirekten Netzwerkeffekte. Ergibt sich für Konsumenten der Nutzen eines Gutes unmittelbar aus seiner breiten Nutzung durch andere Konsumenten innerhalb der gleichen Marktseite heraus oder aus der Nutzung eines kompatiblen Gutes, dann wird in der Literatur von direkten Effekten gesprochen. Das bedeutet, dass die unmittelbare Nutzenänderung eines Gutes von der Anzahl der Konsumenten des Gutes abhängig ist. Je mehr Personen das Gut nutzen, desto nutzenbringender und wertschöpfender ist es für alle Konsumenten des Gutes. Diese Art von Effekten treten verhäuft in Kommunikationsnetzwerken auf, durch die die Konsumenten direkt miteinander kommunizieren können, z. B. WhatsApp [Ko17][Eh01]. Bei den indirekten Netzwerkeffekten hingegen liegt ein mittelbarer Zusammenhang zwischen Anzahl der Konsumenten und dem Nutzen des Gutes vor, also keine unmittelbare Wirkung. Die indirekten Netzwerkeffekte werden auch vertikale Netzwerkeffekte genannt, welche sich aus unterschiedlichen, aber komplementären Gütern wie Hardware und Software ergeben. Beispiel hierfür ist der PC. Er ist das Hauptgut, gewinnt aber zusätzlich an Attraktivität und steigendem Nutzen, wenn komplementäre Güter, wie Drucker, Software oder Bildschirme verfügbar sind. Je mehr Konsumenten des Gutes es also gibt, desto mehr Anbieter für das Gut gibt es und vice versa – je mehr Anbieter es gibt, desto interessanter ist das Gut für Konsumenten. Ein wechselseitiger Effekt entsteht [Ko17][Eh01]. Dies klingt sehr ähnlich zur Definition des mehrseitigen Marktes, doch es gibt einen Unterschied zwischen indirekten Netzwerkeffekten und mehrseitigen Märkten. Bei indirekten Effekten handelt es sich um Konsumeffekte innerhalb eines Marktes, welche durch den Kauf kompatibler Güter entstehen. Sie müssen die Marktpopulation durchqueren, um positive Netzwerkeffekte zu generieren. Durchqueren sie Marktpopulation nicht, dann wählen die gleichen Konsumenten immer nur Systeme kompatibler Güter für sich selbst, ohne dass sich ihre Wahl auf andere Konsumenten auswirkt oder sie durch die Wahl anderer Konsumenten beeinflusst werden. Bei zweiseitigen Netzwerkeffekten hingegen wählt eine Konsumentengruppe ein Gut, was sich auf die Wahl einer anderen Bevölkerung für ein anderes Gut auswirkt. Diese Netzwerke sind marktübergreifend [PA05].

Abschließend eine Übersicht über die beschriebenen Netzwerkeffekte auf zweiseitigen Märkten mit der Plattform als Gut.

Tabelle 1: Übersicht über Netzwerkeffekte bei Plattformen

		Ausprägungen			
		einseitig	mehrseitig	faktisch	psychologisch
Netzwerkeffekte	positiv	Nutzen des Gutes nimmt mit steigender Konsumentenzahl zu  Beispiel: Smart Phone	Nutzen des Gutes steigt, sobald eine Seite durch seine Nutzung des Gutes, die andere Seite dazu bringt, das Gut attraktiv zu machen  Beispiel: Besitz und Akzeptanz von Kreditkarten	Nutzen des Gutes steigt mit zunehmender Konsumentenzahl, wenn ein ergänzendes Gut entwickelt wird oder der Nutzung erst in der breiten Masse Sinn ergibt  Beispiel: sozialen Medien	Mitläufer- / Herden-effekt: Empfundener Nutzen des Gutes nimmt mit steigender Konsumentenzahl zu, wenn ein Zugehörigkeitsgefühl erzeugt wird.  Beispiel: iPhone, „Gazelle“-Adidas
	negativ	Der Nutzen des Gutes sinkt mit steigender Konsumentenzahl  Beispiel: Luxusgut und damit verbundene Exklusivität	Der Nutzen des Gutes sinkt, sobald eine Seite (oft Konsument) von der anderen Seite (Anbieter) überladen wird  Beispiel: Werbung	Anzahl der Konsumenten und Nutzen des Gutes sinken, wenn die für die Nutzung des Gutes erforderlichen Kapazitäten nicht vorhanden sind  Beispiel: Telefonieren an Silvester, Liegen am Hotelpool	Snob-Effekt: Empfundener Nutzen der Konsumenten sinkt, sobald die Anzahl der Konsumenten des Gutes steigt und die Exklusivität des Gutes verloren geht  Beispiel: VIP-Tickets
	direkt	Nutzen eines Gutes entsteht durch seine breite Nutzung durch anderen Konsumenten oder durch Nutzung eines kompatiblen Gutes  Beispiel: Kommunikationsnetzwerke: WhatsApp			
	indirekt		= vertikale Netzwerkeffekte: Ergeben sich aus unterschiedlichen, aber komplementären Gütern  Beispiel: Desktop-PC mit komplementären Produkten wie Drucker, Bildschirm, ...		

In Anlehnung an die beschreibende Darstellung von Netzwerkeffekten am Beispiel einer Messeveranstaltung von [Ha09], wurde im Folgenden eine angepasste Veranschaulichung erarbeitet (Abbildung 1), um die Unterscheidung noch einmal aufzuzeigen. Tabelle 2 fasst die positiven und negativen Aspekte der jeweiligen Netzwerkeffekten des Beispiel zusammen.

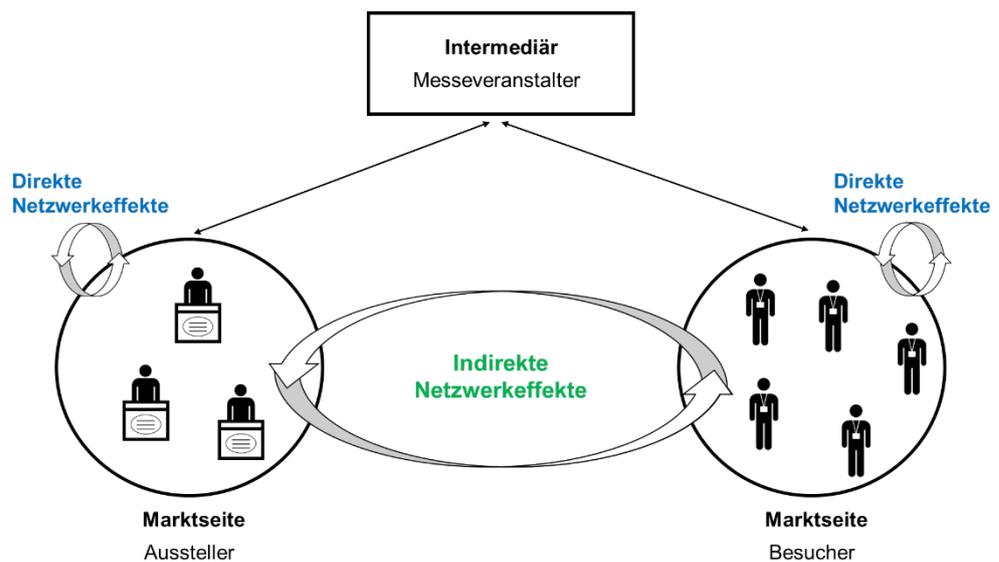


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen indirekten und direkten Netzwerkeffekten am Beispiel einer Messeveranstaltung

Tabelle 2: Auswirkungen von indirekten und direkten Netzwerkeffekten am Beispiel einer Messeveranstaltung

	Indirekte Netzwerkeffekte	Direkte Netzwerkeffekte
<b>Positive Netzwerkeffekte</b>	<p>Nutzen der Plattform steigt, indem der Teilnehmeranstieg auf der einen Marktseite die Attraktivität eines Teilnehmeranstiegs auf der anderen Marktseite und umgekehrt antreibt.</p> <p>Beispiel: Je mehr Aussteller vertreten sind, desto mehr Besucher werden angezogen. Umso mehr Besucher kommen desto wichtiger ist es als Aussteller vertreten zu sein.</p>	<p>Nutzen der Plattform nimmt mit steigender Teilnehmerzahl innerhalb einer Marktseite zu.</p> <p>Beispiel: Aussteller der großen Marktführer ziehen kleinere Aussteller, u.a. aufgrund von Networking und Sichtbarkeit, an.</p>
<b>Negative Netzwerkeffekte</b>	<p>Der Nutzen der Plattform sinkt oder steigt zumindest nicht weiter an, sobald eine Marktseite von der anderen Marktseite überladen wird.</p> <p>Beispiel: Zu viele Aussteller überlasten den Besucher sich zu organisieren und sich alles anzusehen.</p>	<p>Der Nutzen der Plattform sinkt mit steigender Teilnehmerzahl innerhalb einer Marktseite.</p> <p>Beispiel: Aus Besuchersicht führt ein Anstieg an Besuchern dazu, dass die Aussteller jedem Besucher durchschnittlich weniger Aufmerksamkeit schenken können.</p>

## 4 Problem

Werden all diese Netzwerkeffekte betrachtet, tut sich dennoch immer ein und dasselbe Problem auf, mit dem sich Anbieter eines zweiseitigen Marktes, also Anbieter einer Plattform, beschäftigen müssen: das sogenannte Henne-Ei-Problem. Hier geht es um die Frage: Was war zuerst da? Und im Falle der Plattform: Was muss zuerst da sein? Denn in der Regel wollen Anbieter zunächst Konsumenten auf der Plattform wissen, ehe sie als Anbieter auf dieser in Erscheinung treten. Konsumenten hingegen wollen zuerst sehen, dass Anbieter auf der Plattform sind, bevor sie ein neues Format ausprobieren. Betreiber einer Plattform müssen sich also Gedanken darüber machen, wer zuerst auf der neuen Plattform sein soll bzw. welche der beiden Gruppen als primäre Zielgruppe angesprochen werden [PA05].

Eine mögliche Antwort hierfür und eine Antwort auf die Frage, welche Netzwerkeffekte beim Aufbau einer Plattform zunächst stärker gefördert werden sollten als andere, lieferten [CM14]. Sie führten eine Untersuchung durch, bei der sie die relativen Einflüsse verschiedener Faktoren betrachteten, die das Wachstum von Konsumenten und Anbietern auf der Plattform beeinflussen. Konkret konzentrierten sich dabei auf die Entwicklung und das Wachstum von Online-C&C-Plattformen (gezielt: taobao.com) aus der Perspektive des Konsumenten als auch aus der Perspektive des Anbieters. Das Ergebnis zeigte, dass die direkten Netzwerkeffekte keine große Rolle für Wachstum der Plattform spielten. Genauer stellten sie zwar einen geringen positiven direkten Effekt auf das Wachstum der Konsumenten fest, allerdings keine direkten Effekte auf das Wachstum der Anbieter. Allerdings ergab sich aus ihren Untersuchungen ein großer, positiver Netzwerkeffekt auf beiden Seiten der Plattform, d. h. die jeweils eine Seite der Plattform hat das Wachstum der jeweils anderen Seite der Plattform vorangetrieben und somit das Gesamtwachstum. Es wurde also ein positiver, mehrseitiger und netzwerkübergreifender Effekt festgestellt mit leicht asymmetrischer Ausprägung, da die Seite der Anbieter einen größeren Einfluss auf die Seite der Käufer, als anders herum. Ebenfalls einen großen Einfluss auf das Wachstum der Käufer hat die Anzahl der Verkäufer und die Produktvielfalt, wobei letzteres zunehmend an Bedeutung gewinnt. Auf der anderen Seite haben die Anzahl der Käufer, die Qualität der Käufer und die Produktpreise einen Einfluss auf das Wachstum der Verkäufer, wobei hier der Qualität der Käufer steigende Bedeutung beigemessen werden kann [CM14].

Des Weiteren müssen zweiseitige Märkte schnellstmöglich die sog. „kritische Masse“ erreichen. Die kritische Masse repräsentiert eine Mindestanzahl an Nutzern, die ein Markt aufweisen muss, um funktionsfähig zu sein und entsprechende nachfrageseitige Skaleneffekte einsetzen können [WL20].

Markteintrittsstrategien und Konzepte, wie das Henne-Ei-Problem gelöst und die kritische Masse an Teilnehmern erreicht werden kann, muss plattformindividuell und marktspezifisch bestimmt werden. Grundsätzlich gilt es aber zu Beginn der Unternehmung, eine schnelle Verbreitung der Plattform sicherzustellen – die folgenden Herangehensweisen können dabei helfen, diese zu erreichen [PA05] [GFC17]:

- Schaffung einer hohen Sichtbarkeit und Marktpräsenz durch intensive Marketingaktivitäten.
  - Breit angelegte und zielgruppenspezifische Werbekampagnen auf den verschiedensten Kanälen, wie z. B. Social-Media-Kampagnen oder Fernsehwerbungen. Je nachdem, um welches Plattformmodell es sich handelt, sollten sinnvolle Erwägungen in Betracht gezogen werden, lokalspezifische Werbungen zu schalten. Wenn angenommen, eine neue Mobilitätsplattform in einer Stadt verfügbar ist, dann sollten u. a. lokale Werbepartner, wie bspw. Radiosender oder Zeitungsverlage, in den Vermarktungsaktivitäten eingebunden werden – anstelle einer regionalunspezifischen Vermarktung über digitale Werbebanner u. Ä.
  - Für Plattformteilnehmer sollten Anreize geschaffen werden, sich freiwillig an den Marketingaktivitäten zu beteiligen, um die Verbreitung über Mundpropaganda und die Schaffung eines Werbepartnernetzwerkes zu fördern. Entsprechende Anreize können über sog. Affiliation-, Markenbotschafter oder Family and Friends-Programme geschaffen werden (siehe z. B. das Airbnb Affiliate Program).
- Ausarbeitung einer abgestimmten Onboarding-Marketingstrategie. Es empfiehlt sich, eine Marktseite zunächst zu bestimmen und diese ein Stück weit stärker beim Anwerben zu fokussieren. Sobald eine Marktseite mit einer ausreichenden Anzahl an Teilnehmern vorhanden ist, ist es für die andere Marktseite attraktiver, sich ebenfalls anzuschließen.
- Schaffung von finanziellen und funktionalen Anreizen, indem kostenlose Basisversionen zur Verfügung gestellt werden. Evtl. bietet es sich auch an, eine Marktseite mit kostenfreien Tools zu versorgen, um die Nutzerzahlen zu erweitern.
  - Vergünstigungen und Rabatte
  - Entwicklung einer nutzerfreundlichen Testversion, sodass potentielle Teilnehmer sich gebührenfrei zunächst ein Bild machen können, indem bspw. ein Freemium-Konzept ausgearbeitet wird (freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion).

## 5 NfX-Box: Tool zur Ermittlung von Netzwerkeffekten für Plattformen und praktische Anwendung für SLR-Plattform

Zum Ermitteln der Netzwerkeffekte existieren weniger Tools, darunter das Network Effect Canvas [MW18], um die Beziehungen im Ökosystem zu erfassen und systematisch zu modellieren. Diese Tools waren für unseren Arbeitsrahmen jedoch nicht geeignet, sodass ein eigenes Werkzeug zur Ermittlung von einseitigen als auch von marktseiten-übergreifenden Netzwerkeffekten erarbeitet wurde, die „NfX-Box“.

### 5.1 Überblick Netzwerkeffekte

#### 5.1.1 Was ist sind Netzwerkeffekte?

Im Allgemeinen sind Netzwerkeffekte Effekte, die Auswirkungen auf die Anzahl an KonsumentInnen eines Produktes / einer Dienstleistung haben sowie auf die Wertschöpfung eines Produktes / einer Dienstleistung, die für KonsumentInnen entsteht, sobald sie das Gut nutzen. Die Masse an KonsumentInnen wird somit zu einem Schlüsselfaktor für den (wirtschaftlichen) Erfolg eines Produktes / einer Dienstleistung. Generell zählen die Netzwerkeffekte zu externen Effekten. Das bedeutet, dass das Verhalten einer Person durch das Verhalten einer anderen Person beeinflusst wird. Im besonderen Fall der Netzwerkeffekte als externe Effekte ändert sich der Nutzen - also die Wertschöpfung - eines/r KonsumentIn bzgl. des eines Produktes / einer Dienstleistung genau dann, wenn andere KonsumentInnen das Gut ebenfalls nutzen.

In Bezug auf digitale Plattformen werden Netzwerkeffekte vor allem durch die Nutzung der Plattform erzeugt. Solche digitalen Plattformen zeichnen sich durch zwei Seiten, die Anbieter- und die Nachfrager-Seite, aus. Diese zwei Seiten interagieren über die Plattform miteinander. Somit können auch auf beiden Seiten Netzwerkeffekte unterschiedlicher Art auftreten. Digitale Plattformen zählen demnach zu den sog. „zweiseitigen Märkten“, welche sich grundsätzlich durch die folgenden drei Bedingungen auszeichnen:

1. Zwei unterschiedliche Marktseiten müssen gegeben sein.
2. Zwischen beiden Marktseiten existieren indirekte Netzwerkeffekte, in der jeweiligen Marktseite direkte Netzwerkeffekte.
3. Ein Intermediär, also du als Plattformbetreiber, ist vorhanden, der zumindest teilweise im Stande ist, indirekte Netzwerkeffekte zu internalisieren.

### **5.1.2 Wozu brauche ich Netzwerkeffekte beim Betreiben einer digitalen Plattform?**

Das Ziel von digitalen Plattformen bzw. zweiseitigen Märkten ist es, die Netzwerkeffekte beider Seiten in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen, sodass kontinuierlich positive Netzwerkeffekte entstehen. Die Teilnahme der einen Gruppe fördert idealerweise die Teilnahme der anderen Gruppe. Die beiden Plattformsseiten beeinflussen sich gegenseitig in ihrem Anbieter- und Nachfrager-Verhalten. Zudem ist ein kontinuierlicher Wechsel von der einen auf die jeweils andere Seite möglich (side-switching), sprich ein Anbieter wird zu einem Nachfrager und umgekehrt. Dies ist wichtig für den Erfolg und das Wachstum der Plattform, ebenso wie das proportionale Wachsen beider Seiten.

Optimaler Weise sorgen die beiden Marktseiten deiner Plattform von sich aus und ohne dein Zutun dafür, dass sich TeilnehmerInnen der gleichen als auch der anderen Marktseite für deine Plattform aufmerksam werden, sich für sie interessieren und sie tatsächlich nutzen - sogenannte plattformökonomische Netzwerkeffekte. Das bedeutet, deine Nachfrager und Anbieter sorgen aus rein intrinsischer Motivation für direkte und indirekte Netzwerkeffekte. Im Allgemeinen sollte deine Strategie zur Erzeugung von Netzwerkeffekte so aufgelegt sein, dass sich diese Netzwerkeffekte mit der Zeit von selbst ergeben. Du gehst von den manuell erzeugten Netzwerkeffekten zu den automatisch erzeugten Netzwerkeffekten über.

## **5.2 Wie unterstützt dich die NfX-Box, Netzwerkeffekte für deine digitale Plattform zu generieren?**

Wir stellen mit unserer "NfX-Box" eine generisch anwendbare, strukturierte Methode bereit, anhand derer Netzwerkeffekte für jede digitale Plattform ermittelt werden können. Es werden in vier Schritten einseitige Netzwerkeffekte als auch marktseiten-übergreifende Netzwerkeffekte ermittelt. In Schritt eins werden zunächst die grundlegenden Aspekte deiner digitalen Plattform definiert, nämlich die Zielgruppen und das Kern-Asset, welches über deine Plattform vertrieben werden soll. In Schritt zwei werden vier Ebenen durchlaufen, anhand derer ihr eure beiden Marktseiten bestimmen, anwerben, onboarden und langfristig halten könnt. Die vier Ebenen - Zielgruppen, Marketing, Onboarding, Kundenbindung - enthalten jeweils Strategien und Initiativen (Trigger). Diese Trigger geben euch konkrete Maßnahmen an die Hand, anhand derer ihr (1) die in Schritt eins festgelegten Zielgruppen für beide Marktseiten konkretisieren, (2) geeignete Marketing-Maßnahmen zum Aufmerksam-machen der Zielgruppen auf die Plattform festlegen, (3) Onboarding-Maßnahmen zum tatsächliche Nutzen der Plattform durch die Zielgruppen umsetzen und (4) Maßnahmen zum langfristigen Verbleib der Zielgruppen auf der Plattform generieren könnt. Das Ziel von Schritt

drei besteht darin, sowohl für die Anbieter- als auch für die Nachfragerseite entsprechende Mehrwerte aus den ausgewählten Initiativen und Strategien abzuleiten, welche die einseitigen Netzwerkeffekte darstellen. Die dienen in Schritt 4 als Basis für die marktseiten-übergreifenden Netzwerkeffekte.

Die NfX-Box haben wir insbesondere für PraktikerInnen aus der Industrie gebaut, die sich schnell inspirieren lassen möchten. Die NfX-Box deckt hierbei mit seinen Strategien und Initiativen zum einen StartUps und junge Unternehmen ab, die sich auf ihrem Weg zu einem erfolgreichen Betreiber einer digitalen Plattform von Beginn an strategisch gut aufstellen wollen. Zum anderen ist NfX-Box auch für solche Unternehmen geeignet, die bereits auf dem Markt etabliert sind, sich aber bei ihrem Geschäftsmodell und somit auch bei ihren Netzwerkeffekten neu aufstellen oder umstrukturieren wollen. Die Strategien und Initiativen geben PraktikerInnen Orientierung bei der Suche nach für sie geeigneten Netzwerkeffekten und den Anstoß, neue, eigene Ideen zu entwickeln. Dennoch dient die NfX-Box auch WissenschaftlerInnen und ForscherInnen als Grundlage, das Tool-Konzept der Netzwerkeffekte auszubauen und weiterzuentwickeln. Zudem soll es als Inspiration für die Entwicklung weiterer praxisnaher Tools dienen, die beim Aufbau eines Geschäftsmodells helfen.

## 5.3 Methode der NfX-Box

### 5.3.1 Schritt 1: Beantwortung der vier Startfragen

Um die NfX-Box optimal nutzen zu können, müssen zu Beginn folgende drei Aspekte bzgl. der Plattform im Groben klar sein. Folglich sollten die folgenden drei Fragen für die Plattform beantwortet werden. Wie diese Fragen beantwortet werden können, zeigen wir am Beispiel von Uber.

- **Wer ist der Plattformbetreiber?** Hier wird angegeben, von welchem Unternehmen (GmbH, Verein, Genossenschaft, ...) die Plattform betrieben und weiterentwickelt wird.
  - *Uber:* Uber GmbH
- **Was biete ich an?** Hier wird angegeben, welches Asset den Nachfragern und Anbietern angeboten wird und was über die Plattform ausgetauscht werden soll.
  - *Uber:* Ich tausche über meine Plattform "Uber" Mobilitätsdienstleistungen in Form von Fahrten aus. Ich weiß als Plattformbetreiber jedoch nicht, um welche Fahrten es sich handelt: lang, kurz, ländlich, städtisch, im SUV, in der Limousine, ...

- **Wer sind Anbieter meiner Plattform?** Hier werden "namentlich" die TeilnehmerInnen der Plattform genannt.
  - *Uber*: FahrerInnen
- **Wer sind Nachfrager meiner Plattform?**
  - *Uber*: Fahrgäste

Nach dem die Fragen beantwortet wurden, ist definiert, wer die Plattform betreibt, wer die Anbieter und Nachfrager sind und welche Leistung diese zwischen einander austauschen.

### 5.3.2 Schritt 2: Auswahl geeigneter Strategien und Initiativen für die vier Ebenen Zielgruppe, Marketing, Onboarding und Kundenbindung

Die Inhalte werden nun dahingehend konkretisiert, dass zum einen die Zielgruppen der beiden Marktseiten detaillierter spezifiziert werden und zum anderen Maßnahmen zum Marketing, Onboarding und zur Bindung der beiden Zielgruppen bestimmt werden. Hier wurde vier Ebenen aufgesetzt - Ebene 1: Zielgruppe, Ebene 2: Marketing, Ebene 3: Onboarding und Ebene 4: Kundenbindung. Jede Ebene beschäftigt sich mit einer konkreten Fragestellung und enthält konkrete Strategien und Initiativen, die helfen, die Frage der jeweiligen Ebene zu beantworten (Tabelle 3). Die Strategie ist hierbei übergeordnet und die Initiative eine konkrete Maßnahme zur Anwendung der Strategie. Es können in jeder Ebene mehrere Strategien und Initiativen ausgewählt werden. Im besten Fall sind die ausgewählten Strategien und Initiativen innerhalb einer Ebene miteinander kombinierbar oder bauen aufeinander auf. Das muss jedoch nicht der Fall sein, damit es funktioniert. Die Ebenen 1 bis 4 werden zweimal durchlaufen, jeweils einmal für jede Marktseite, d.h. einmal für die Anbieter und einmal für die Nachfrager. Mit welcher Marktseite du beginnst spielt keine Rolle, da beim Durchlaufen der Ebenen die gewählten Strategien und Initiativen keine Auswirkungen auf die jeweils andere Marktseite haben. Lediglich auf der ersten Ebene kann dies der Fall sein - muss aber nicht. Das Durchlaufen der Ebenen pro Marktseite dient als Vorbereitung auf Schritt 3, in welchen die Netzwerkeffekte getrennt für jede Marktseite ermittelt werden, d.h. die einseitigen Netzwerkeffekte. Auf Basis ausgewählten Strategien und Initiativen ergeben sich zum Schluss zwei Stories – eine für jede Marktseite. In diesen wird mit wenigen Sätzen beschrieben, welche Strategien und Initiativen für jede Ebene gewählt wurden, warum diese gewählt wurden, wie diese aufeinander aufbauen und miteinander verzahnt sind und was sie in Bezug auf die Plattform und das Kern-Asset bewirken sollen.

Tipp: Zu Beginn sollten nicht zu viele Strategien und Initiativen auf einmal ausgewählt werden, da es sonst schwerfallen wird, sich zu fokussieren und die ausgewählten Strategien und Initiativen auch richtig umzusetzen. sodass diese ihre Wirkung komplett entfalten.

Tabelle 3: Strategien und Initiativen der vier Ebenen Zielgruppe, Marketing, Onboarding und Kundenbindung

<p>1. Wen will ich ansprechen?</p>	<p>Die Anbieter und Nachfrager sind definiert, jedoch ist unklar, wer konkret meine <b>Zielgruppe</b> ist. Mit dieser Ebene bestimme ich, welche konkreten Anbieter und welche konkreten Nachfrager fokussiert werden. Frage: Wen möchte ich konkret mit meiner Plattform ansprechen?</p>				
		<p><u>Strategie</u></p>			
			<p><b>Problemfokus</b></p>	<p>Fokussiere dich auf ein konkretes Problemfeld, welches du behandeln möchtest und richte die Auswahl geeigneter Anbieter und Nachfrager danach aus.</p>	<p><i>Uber</i> fokussierte sich auf das Problemfeld, das Fahrgäste oft lange auf Taxis warten müssen. Dazu hat es zuerst FahrerInnen angeworben, um seinen potentiellen Fahrgästen FahrerInnen anzubieten, die das Problem des privaten Transports mit langen Wartezeiten lösen können. Danach konzentrierte es sich darauf, Fahrgäste anzuwerben, die dieses Problem haben.</p>
			<p><b>Nutzenfokus</b></p>	<p>Fokussiere dich auf die Lösungen und Mehrwerte deiner Plattform und richte die Auswahl geeigneter Anbieter und Nachfrager danach aus.</p>	<p><i>Outdoorsy</i> (Plattform zur privaten Wohnmobilverleihung) hat zunächst die BesitzerInnen von Wohnwagen angeworben. Anschließend konnten leicht die AusleiherInnen angezogen werden.</p>
			<p><b>Integrationsfokus</b></p>	<p>Fokussiere dich auf die Anbieter und Nachfrager, die tendenziell beide Markttrollen übernehmen können und bei einer Plattformteilnahme beide Marktseiten gleichermaßen stärken - doppelt hält besser.</p>	<p>Die meisten Menschen, die bei <i>Poshmark</i> Mode kaufen, verkaufen diese auch.</p>
			<p><b>Interessenfokus</b></p>	<p>Fokussiere dich auf die Anbieter und Nachfrager, die tendenziell ein großes Interesse an deiner Plattform haben, weil sie sich freiwillig (und gerne) mit deiner Thematik auseinandersetzen.</p>	<p>Der Fokus von <i>eBay</i> lag zunächst auf dem Handel von Beanie Babies, ehe weitere Produkte dazu kamen.</p>

		<u>Initiative</u>			
			Branchenspezifische Anbieter und Nachfrager	Fokussiere dich auf eine spezifische Branche. Wenn die Branchenkenner dich kennen, dann kennen dich auch schnell alle anderen in deiner Branche.	<i>Ja</i> hat sich als Anbieter von günstigen Lebensmitteln in verschiedenen Supermarktketten, wie Aldi, Lidl, Wasgau als Discount-Marke etabliert.
			Geografische Anbieter und Nachfrager	Fokussiere dich auf ein geografisch eingegrenztes Gebiet. Es ist einfacher, Aktivitäten in Gang zu bringen, wenn die Ziele stückweise gesetzt sind.	<i>Yelp</i> fokussierte sich zunächst auf die Städte New York City, Chicago und Boston, ehe es seine Aktivitäten in weiteren Städten ausbreitete. <i>Lyft</i> fokussierte sich zunächst auf den Bereiche Nordamerika.
			Ausgabefreudig Anbieter und Nachfrager	Fokussiere dich auf finanziell starke Anbieter oder Nachfrager, die eine hohe Zahlungsbereitschaft haben, indem du hohe Qualität, Privilegien und Exklusivität bietest bzw. forderst.	Der 1964 gegründete Automobilhersteller <i>Lamborghini</i> fokussierte sich mit seiner Kleinstserie an Autos auf das absolute Luxussegment. <i>Bose</i> bietet im Sound-Markt für hohe Preise qualitativ hochwertige Produkte, die jedoch andere Hersteller in gleicher Qualität für günstigere Preise anbieten (z.B. Anker).
			Sparsame Anbieter und Nachfrager	Fokussiere dich auf Anbieter mit geringeren Ressourcen oder Nachfrager, die eine geringe Zahlungsbereitschaft haben, indem du niedrige Preise und wenig "Schnickschnack" bietest bzw. forderst.	<i>Ja</i> fokussierte sich spezifisch auf die Branche der günstigen Lebensmittel in Supermärkten, um vor allem die NutzerInnen anzuziehen, die nicht bereit sind, viel Geld für Lebensmittel auszugeben oder sich keine teuren Lebensmittel leisten können.
			Die alten Hasen	Fokussiere dich auf Anbieter und Nachfrager, die bereits Kenntnisse in deinem Bereich haben, einen geringen Erklärungsbedarf für dein Vorhaben benötigen und Erfahrungen, Ressourcen oder Fähigkeiten besitzen, die nützlich sind.	Die Plattform <a href="https://www.myoma.de">MyOma.de</a> bietet selbstgemachte Strickware zum Verkauf an. Hierbei werden bewusst Produkte von älteren Menschen angeboten, die bereits umfassende Fähigkeiten bzgl. Stricken, Häkeln und Nähen besitzen.
			Community	Fokussiere dich auf bestimmte Communities, die entgegengesetzt zum Paradigma der Konkurrenz oder zum Mainstream stehen. Dadurch ziehst du vor allem jene Anbieter und Nachfrager	<i>Nintendo</i> hat sich mit der <i>Nintendo Wii</i> bewusst, anders als Xbox und Playstation, an gelegentliche FreizeitspielerInnen & Familien und nicht an Gamer gewendet.

				an, die sich dieser Community anschließen wollen oder dieser Community zugehörig fühlen.	
			GIANT-Nutzer	Fokussiere dich auf die marktgrößten, bekanntesten und einflussreichsten Anbieter und Nachfrager, sodass durch Pull-Effekte kleinere Anbieter und Nachfrager ebenfalls motiviert sind teilzunehmen.	Die Automobilmesse "IAA" holt insbesondere auch große Automobilhersteller wie "Aston Martin" als Aussteller auf seine Messe, um sich als Messeplattform aufzuwerten.
			Idol	Fokussiere dich auf die berühmtesten Anbieter und Nachfrager (V.I.P), sodass durch Pull-Effekte weitere Anbieter und Nachfrager ebenfalls motiviert sind teilzunehmen.	Der "Ein Herz für Kinder"-Spendenmarathon setzt prominente Vorbilder an die Telefone, in der Hoffnung, dass dadurch andere zum Spenden motiviert.
	Ich <b>kenne</b> jetzt genau die konkreten Anbieter und die konkreten Nachfrager, welche <b>die Zielgruppen</b> meiner beiden Marktseiten repräsentieren.				
2. Über welche Kanäle mache ich auf mich aufmerksam?	Die Anbieter und Nachfrager sind konkret definiert. Jetzt mache ich mir Gedanken darüber, <b>wie</b> ich diese jeweils auf meine Plattform <b>aufmerksam</b> mache. Mit dieser Ebene bestimme ich, mit welchen konkreten Maßnahmen ich meine Anbieter und Nachfrager aufmerksam mache. Frage: Über welche Kanäle mache ich auf mich aufmerksam?				
		<u>Strategie</u>			
			Eigene Vermarktung	Werbe durch Aktivitäten, die dazu dienen, Aufmerksamkeit für deine Plattform zu generieren und führe sie von Anfang bis Ende selbst durch. Der gesamte Aufwand und die Kontrolle liegen in deiner Hand.	

		<u>Initiative</u>			
			Eigene Vermarktung über kostenfreie Zusatz-Tools	Werbe durch kostenfreie Basis-Tools für deine Plattform. Hierbei können auch Zusatzdienste, die nicht direkt etwas mit der eigentlichen Leistung zu tun haben, helfen.	<i>Spotify "Anchor"</i> hilft Produzierenden von Podcasts, diese zu erstellen, indem es Schneide-Tools anderer Hersteller o. Ä. kostenfrei anbietet.
			Eigene Vermarktung über Direktvertrieb	Werbe für deine Plattform, indem du direkt auf die Anbieter und Nachfrager zu gehst, ohne einen Partner dazwischenschalten. Das intensiviert die Beziehung zu deinen Anbieter und Nachfrager.	StaubsaugerverkäuferInnen von <i>Miele</i> klingeln an der Haustür der KundInnen und stellen diesen die Produkte vor.
			Eigene Vermarktung über Events	Werbe mit skalierten Events für deine Plattform. Erzeuge somit eine Gemeinschaft, demonstrier Aktivität und hole dir direktes Feedback. Nutze vor allem soziale Medien zur Event-Ankündigung.	<i>Yelp</i> schmiss berühmte Partys. Die Gäste verließen die Partys mit "Liebe" zu <i>Yelp</i> und wollten Mitglied der "Yelp Elite" sein.
			Eigene Vermarktung über Tauschhandel (Barter)	Werbe für deine Plattform durch Tauschgeschäfte mit Werbepartner. Egetauschte Güter oder Leistungen sollen deine Partner anregen, dich bei potenziellen Anbieter und Nachfrager zu vermarkten.	<i>HandwerkerInnen</i> bedienen sich häufig am Bartervertrag. Ein(e) DachdeckerIn deckt einem/r FliesenlegerIn das Dach. Als Gegenleistung legt der/die FliesenlegerIn dem/der DachdeckerIn Fliesen in Bad und Küche. Beide bezahlen die handwerkliche Arbeit des anderen durch die gleichwertige Gegenleistung.
			Eigene Vermarktung über Sponsoring	Werbe für deine Plattform durch Sponsoring mit Werbepartnern, um ein von dir gewünschtes Klientel aufmerksam zu machen. Im Gegenzug erhält dein Partner von dir eine monetäre Leistung.	Alle Spieler des FC Bayern München tragen bei der Ausübung ihres Sports <i>Adidas</i> -Produkte. Bayern erhält dafür Geld von <i>Adidas</i> .
			Eigene Vermarktung über Content	Werbe für deine Plattform durch nützlichen und kostenfreien Content, den du selbst erstellst. Wenn potenzielle Anbieter und Nachfrager anschließend mehr erfahren möchten, bringe sie mit einer Registrierung oder einem Newsletter auf deine Plattform.	Merchandise-Welt, wie T-Shirts, Tassen etc. um die kostenfreien Kurzinformativideos von <i>Kurzgesagt</i> . <i>White Paper</i> sind oftmals nur zugänglich, wenn der kostenfreie Anbieter-Newsletter abonniert wird.

				Eignet sich insbesondere für bereits länger bestehende Plattformen.	
			Eigene Vermarktung über Cross Selling	Werbe für deine Plattform, indem du sie über eigene ergänzende Produkte / Dienstleistungen erweiterst. Hierdurch lassen sich sowohl die bestehenden Kundenbeziehungen als auch deine Ressourcen und Fähigkeiten besser nutzen.	UCI bietet zusätzlich zu seinen Filmen Popcorn, Nachos uvm. an.
		<u>Strategie</u>			
			Partnerbasierte Vermarktung	Werbe durch Partner, indem du ihnen den Anstoß gibst, für dich die Plattform bekannt zu machen. Fokussiere dich auf eine kleine Menge an "Spreader", die anschließend für dich, bewusst oder unbewusst, die Marketing-Arbeit übernehmen. Der gesamte Aufwand und die Kontrolle sind gering.	
		<u>Initiative</u>			
			Partnerbasierte Vermarktung über lokale Werbeaktivitäten	Werbe für deine Plattform mit passenden lokalen Werbepartnern, wie z.B. regionale Radiosender oder städtische Zeitungsverlage.	Bei jeder weiteren Region, in die <i>Uber</i> expandiert, werden lokale Zeitungsverlage und Radiosender für die entsprechende Vermarktung eingebunden.
			Partnerbasierte Vermarktung über Spezialisierung	Werbe mit Partnerschaften, um deine Plattform als festen Bestandteil der Leistungen deiner Partner zu etablieren. Als Spezialist durchdringst du den Markt, ggf. ohne als Endprodukt aufzutreten.	Plattform <i>Lieferando</i> vermittelt auch FahrerInnen für das entsprechende Restaurant. Es hat also zusätzlich eine Plattform zur Fahrervermittlung in sich integriert. Die Fahrervermittlungs-Plattform hat ohne <i>Lieferando</i> keinen Mehrwert.
			Partnerbasierte Vermarktung über Cross Selling	Werbe für deine Plattform, indem du sie über ergänzende Produkte / Dienstleistungen deiner Partner erweiterst. Die po-	PC-Hersteller haben oft eine Kooperation mit <i>Microsoft</i> , sodass beim Kauf eines Computers, dass das Betriebssystem und MS Office Anwendungen vorinstalliert sind.

				sitiven Attribute deiner Partner übertragen sich im besten Fall auf deine Leistung und steigern deine Attraktivität.	
			Partnerbasierte Vermarktung über RegalMIETE	Werbe für deine Plattform, indem du die Vermarktungsflächen anderer Unternehmen nutzt und dich in die bereits existierende Umgebung integrierst. Siedle dich vor allem dort an, wo die für dich relevanten Anbieter und Nachfrager verkehren.	Supermärkte und Tankstellen bieten Flächen für die zusätzliche Unterbringung von Annahmestellen, z.B. für <i>DHL</i> oder <i>HERMES</i> , an.
			Partnerbasierte Vermarktung über RegalVERMIETUNG	Werbe für deine Plattform, indem du umfassende Vermarktungsflächen für andere Unternehmen schaffst. Als Anbieter solcher Vermarktungsflächen profitierst du von zusätzlich angezogenen Anbieter und Nachfrager, die nicht zwingend in deinem bisherigen Kreis von Anbieter und Nachfrager auftauchen würden.	<i>Edeka</i> lockt "neue" KundInnen an, indem es beispielsweise "Vegane Ecken" anbietet.
			Partnerbasierte Vermarktung über privates Affiliation	Werbe für deine Plattform, indem du Privatpersonen dafür entlohnst, andere Anbieter und Nachfrager auf deine Plattform zu bringen. Die Entlohnung erfolgt i.d.R. pro Vermittlung einer/s neuen KundIn oder anteilig auf Basis von erfolgreich durchgeführten Transaktionen.	<i>Fitness First</i> bietet seinen BestandskundInnen zu bestimmten Zeitpunkten an, für einen Zeitraum X eine(n) FreundIn kostenlos mitzubringen. <i>Amazons Family and Friends</i> bietet die Möglichkeit, die Vorteile von Amazon Prime kostenlos mit einem anderen Erwachsenen und mit bis zu vier Kindern zu teilen.
			Partnerbasierte Vermarktung über geschäftliches Affiliation	Werbe für deine Plattform, indem du Geschäftspartner nutzt, um andere Anbieter und Nachfrager auf deine Plattform zu bringen. Kern dieser geschäftlichen Affiliation besteht darin, geschickte Vermarktungspartnerschaften einzugehen: "Welche anderen Unternehmen passen zu meiner Plattform?"	Die Wetterapp <i>Das Wetter</i> kombiniert ihren Inhalt mit Anzeigen von Grill-Equipment von <i>Weber</i> . <i>Festival-Seiten</i> , wie z.B. Rock am Ring, schalten auf ihrer Seite Werbung von <i>Mixery</i> .

			Partnerbasierte Vermarktung über Exklusivangebote	Werbe auf deiner Plattform mit der Vergabe von kostenfreien Exklusivangeboten ausgewählte Anbieter und Nachfrager an, sodass diese zusätzliche Anbieter und Nachfrager anziehen. Eignet sich insbesondere für bereits länger bestehende Plattformen, welche bereits eine Lösung vorweisen können, die als Zugpferd dient.	MySpace hat KünstlerInnen kostenfreie Accounts bereitgestellt, sodass anschließend deren Fan-Communities sich ebenfalls bei MySpace angemeldet haben.
	Ich weiß jetzt, wie genau ich meine identifizierten Anbieter und Nachfrager auf meine Plattform aufmerksam mache, sodass diese wissen, dass es meine Plattform gibt.				
3. Wie überzeuge ich andere, sich auf meine Plattform onzuboarden?	Die Anbieter und Nachfrager sind auf meine Plattform aufmerksam geworden. Jetzt überlege ich, welche Maßnahmen ich treffen muss, sodass interessierte Anbieter und Nachfrager überzeugt werden, tatsächlich als NutzerInnen Teil meiner Plattform zu werden. Frage: Wie können Anbieter und Nachfrager als tatsächliche NutzerInnen auf die Plattform ongeboardet werden?				
		Strategie			
			Vorschuss	Biete Anbieter und Nachfrager eine kostenfreie Anfangsphase bei der Plattformnutzung. Biete gegebenenfalls zusätzlich noch ein monetäres Starter-Entgelt.	
		Initiative			
			Anreiz zur Teilnahme durch	Biete den TeilnehmerInnen der wertvollsten Seite / Nische monetäre Leistungen,	Uber bezahlte FahrerInnen für ihre Verfügbarkeit auf der App, sodass Fahrgäste immer eine(n) FahrerIn buchen konnten.

			<p>Bezahlung der NutzerInnen</p>	<p>sodass sie an deiner Plattform teilnehmen. Sorge dafür, dass immer genügend TeilnehmerInnen der wertvollsten Seite auf deiner Plattform sind.</p> <p>Eignet sich besonders für junge Plattformen, um von Beginn an Traffic auf der Plattform zu erzeugen.</p>	
			<p>Anreiz zur Teilnahme durch Startguthaben</p>	<p>Biete eine virtuelle Währung an, mit der Anbieter und Nachfrager ein Guthaben erhalten. Dieses kann rein fiktiv sein, sodass kein richtiges Geld dahinterstehen muss. Die Bereitstellung von Guthaben löst beim Anmelden ein Vorteilsgefühl aus.</p>	<p>Die App-Spiele <i>PokeGo</i> oder <i>Fußballmanager</i> bieten digitale Währungen an, sodass das Gefühl entsteht, nicht mit echtem Geld zu handeln.</p>
			<p>Anreiz zur Teilnahme durch Testphasen</p>	<p>Biete die Leistung deiner Plattform, welche zuvor kostenpflichtig war, plötzlich (und für einen gewissen Zeitraum) kostenlos oder sehr günstig an.</p>	<p><i>Napster</i> machte Musik für einen gewissen Zeitraum kostenlos, um KundInnen anzulocken. <i>Netflix</i> bietet eine kostenfreie Testversion von 30 Tagen, ehe ein monatlicher Betrag fällig wird</p>
			<p>Anreiz zur Teilnahme durch kostenfreie Basisprodukte</p>	<p>Biete eine Teilleistung deiner Plattform kostenfrei oder stark vergünstigt an, welche durch zahlreiche Extras erweitert werden kann / muss.</p>	<p>Add-On <i>Ryanair</i> bietet Flugtickets zu bezahlbaren Preisen an, welches durch (kostenpflichtige) Extras wie beispielsweise die Sitzplatzbuchung ergänzt werden kann. Razor and Blade <i>HP</i> bietet Drucker zu einem günstigen Preis an, die Patronen hingegen sind teuer, aber notwendig für die Verwendung des Druckers. Freemium <i>Dropbox</i> (5 GB Speicher kostenfrei) und <i>Spotify</i> (nach jedem 5ten Song kommt Werbung) bieten eine kostenlose Basisversion an, für mehr Leistungen oder Zusatz-Features fallen dann jedoch Extragebühren an.</p>
		Strategie			

			Discount	Biete deinen Anbieter und Nachfrager Vergünstigungen auf die zu zahlenden Beiträge für die Plattformnutzung an.	
		<u>Initiative</u>			
			Anreiz zur Teilnahme durch Kooperations-Discount	Biete anderen Firmen Partnerschaften an, um deren KundInnen auf deine Plattform zu locken. Dies geschieht, indem du auf den Plattformen deiner PartnerInnen mit Rabatten im Namen dieser PartnerInnen wirbst, wenn sich die KundInnen auf deiner Plattform anmelden.	KundInnen, die <i>Expedia</i> nutzen, erhalten bei einer Kontoeröffnung auf <i>Airbnb</i> einen 20%-Gutschein für die nächste Buchung bei Expedia. Diese 20% zahlt Airbnb an Expedia.
			Anreiz zur Teilnahme durch Mengen-Discount	Biete Rabatte an, die an die Anzahl der nutzenden Anbieter oder Nachfrager deiner Plattform gekoppelt sind. Je mehr NutzerInnen eine Lösung verwenden, desto günstiger wird sie für alle.	<i>Die Bahn</i> bietet Gruppentickets an. Je mehr Nachfrager das Ticket nutzen, desto günstiger wird es für jeden einzelne(n) NachfragerIn (3er Tickets, 5er Tickets, ...).
			Anreiz zur Teilnahme durch Freundschafts-Discount	Biete privaten Anbieter und Nachfrager Entlohnungen an, wenn ein Neukunde sich durch sie auf deiner Plattform anmeldet. Die Entlohnung erfolgt i.d.R. pro Vermittlung.	<i>Hello Fresh</i> bietet BestandskundInnen Rabatte auf verfügbare Essensboxen an, sobald sich KundInnen mit Verweis auf diese(n) BestandskundIn auf der Plattform anmelden und ebenfalls eine Essensbox bestellen.
		<u>Strategie</u>			
			Sonderbehandlung	Biete deinen Anbieter und Nachfrager individuelle Behandlungen und spezielle Angebote bei der Nutzung deiner Plattform an.	
		<u>Initiative</u>			
			Anreiz zur Teilnahme durch Content-Registrierungen	Biete für deinen Content eine Registrierungsmöglichkeit an. Anbieter und Nachfrager, die mehr lesen wollen, müssen sich auf deiner Plattform registrieren.	Das <i>Qualtrics XMInstitute</i> bietet seinen Kunden umfassenden Content zum Experience Management an. Sobald White Paper konsumiert werden wollen, muss jedoch eine Registrierung vorgenommen werden.

			Anreiz zur Teilnahme durch Exklusivzugänge	Biete zu bestimmten Zeitpunkten einen exklusiven Zugang zu deiner Plattform an. Das erzeugt ein Gefühl von Exklusivität und kann deine Plattform schlagartig füllen.	<i>Supreme</i> erlaubt NutzerInnen nur in einem kleinen Zeitfenster, auf Produkte bieten zu können.
			Anreiz zur Teilnahme durch "Karl Klammer" als Unterstützungs-service	Biete deinen Anbieter und Nachfrager unterstützende Service-Angebote an, die dabei helfen, möglichst einfach onboardet zu werden und die Plattform schnell und einfach zu nutzen. Nimm ihnen in der Startphase Arbeit ab.	<i>AirBnB</i> stellt seinen Content-Anbieter professionelle Fotografen zur Seite, die entsprechende Bilder der Lokalitäten der Anbieter machen. <i>Uber</i> bietet seinen FahrerInnen die Organisation und Durchführung von Werkstattprüfungen für deren Autos an. <i>Spotify</i> " <i>Anchor</i> " hilft Produzierenden von Podcasts diese zu erstellen, indem es Schneide-Tools anderer Hersteller o. Ä. kostenfrei anbietet.
	Ich weiß jetzt, welche Strategie ich wähle, um interessierte Anbieter und Nachfrager zu überzeugen, als NutzerInnen an meiner Plattform teilzunehmen.				
4. Wie erhalte ich meine Plattform?	Die Anbieter und Nachfrager sind NutzerInnen meiner Plattform. Jetzt überlege ich, welche Maßnahmen ich treffen muss, sodass diese auch langfristig Teil meiner Plattform bleiben. Frage: Welcher Mehrwert muss zwischen Anbieter und Nachfrager entstehen, sodass diese langfristig Teil meiner Plattform bleiben?				
		<u>Strategie</u>			
			Ökonomische Bindung	Fördere den langfristigen Verbleib deiner Anbieter und Nachfrager auf deiner Plattform durch ein vorteilhaftes Preis-Leistungs-Verhältnis, indem ein ökonomischer Mehrwert erzielt wird.	

		<u>Initiative</u>			
			Ökonomische Bindung durch token-basiertes Guthaben	Fördere den Verbleib deiner Anbieter und Nachfrager, indem du virtuelles Guthaben in Form einer virtuellen Währung bereitstellst. Dieses kann u.a. für die Verwendung der nächsten Buchung verwendet werden und löst den Drang aus, es einzulösen zu wollen.	Die App-Spiele <i>PokeGo</i> oder <i>Fußballmanager</i> bieten digitale Währungen an, mit dem die NutzerInnen gewisse Dinge erwerben können.
			Ökonomische Bindung durch Lock-In-Mechanismen (via Switching Costs)	Fördere den Verbleib deiner Anbieter und Nachfrager, indem du den Wechsel zu anderen Anbietern durch monetäre Umstellungskosten erschwerst.	<p><i>Intuit</i> bietet eine Software für die Buchhaltung, deren Erlernung viel Zeit, Mühe und Trainingskosten erfordert. Dadurch sind nur wenige NutzerInnen gewillt zu wechseln.</p> <p>oder:</p> <p><i>Bequemlichkeit</i>: Ein Unternehmen kann viele Standorte seiner Geschäfte oder Produkte haben, so dass es für Kunden einfach ist, seine Waren zu kaufen. Wenn ein Konkurrent billigere Produkte hat, aber weiter entfernt und schwer zu erreichen ist, entscheiden sich die Kunden möglicherweise für das teurere Produkt, weil es bequemer ist.</p> <p><i>Emotional</i>: Viele Unternehmen bleiben z. B. bei ihren derzeitigen Lieferanten, weil die emotionalen Kosten für die Suche nach einem neuen Lieferanten, den Aufbau einer neuen Beziehung und das Kennenlernen neuer Personen hoch sein könnten.</p> <p><i>Ausstiegsgebühren</i>: Viele Unternehmen erheben Abgangsgebühren für den Austritt. Diese Gebühren sind normalerweise nicht notwendig, aber ein Unternehmen hängt sie am Ende an, nur damit ein Kunde nicht geht. Ein Unternehmen kann diese Gebühren nach eigenem Ermessen klassifizieren, einschließlich administrativer Gebühren für die Schließung eines Kontos.</p> <p><i>Zeitbasiert</i>: Wenn es lange dauert, von einer Marke zu einer anderen zu wechseln, verzichten Kunden oft darauf. Wenn eine Person zum Beispiel lange am Telefon warten muss, um mit jemandem zu sprechen, um ein Konto zu schließen, und obendrein noch Papierkram ausfüllen muss, um das Konto zu</p>

					<p>schließen, kann sie feststellen, dass sich der Zeitaufwand nicht lohnt.</p> <p><i>Vertaglich:</i> Fördere den Verbleib deiner Anbieter und Nachfrager, indem du den Wechsel zu anderen Anbietern durch vertragliche Gebundenheiten erschwerst.</p> <p><a href="https://www.investopedia.com/terms/s/switching-costs.asp">https://www.investopedia.com/terms/s/switching-costs.asp</a></p>
			Ökonomische Bindung durch Rabattprogrammen	Fördere die Loyalität deiner Anbieter und Nachfrager, indem du sie in Form von Bonusprogrammen / Rabatten für ihre Treue entlohnst. Durch die Belohnung entsteht außerdem eine emotionale Beziehung zu deinem Unternehmen.	Die <i>Allianz-Versicherung</i> bietet Treueboni für ihre Bestandskunden an, die sich positiven auf die zu zahlende Versicherungssumme auswirken.
		<u>Strategie</u>			
			Emotionale Bindung	Fördere den langfristigen Verbleib deiner Anbieter und Nachfrager durch das Einstellen von sensorischen Erlebnissen, Genussgefühlen, wünschen nach Abwechslung.	
		<u>Initiative</u>			
			Emotionale Bindung durch Networking-Events	Fördere kreative, gesellschaftlich angesehene Veranstaltungen wie Spendengala oder Innovationstage. Die Anbieter und Nachfrager verbinden dadurch ein positives Erlebnis und gutes Gefühl mit deiner Plattform.	<i>BMW</i> veranstaltet regelmäßig die BMW-Innovationstage zur Förderung der Kommunikation informativer Trendentwicklungen.
			Emotionale Bindung durch Erlebnis-Shopping	Fördere Leistungen, die die Anbieter und Nachfrager mit bestimmten Eindrücken und Erlebnissen verbinden. Die positive Wahrnehmung der Anbieter und Nachfrager gegenüber deiner Plattform wird somit aktiv beeinflusst.	<i>Hollister</i> bietet Mode im Surfer-Stil an. Die Verkaufsräume ähneln in ihrer Aufmachung „Surfshops“, wodurch der Surfstyle besser zur Geltung kommt. Die Mitarbeitenden zeichnen sich durch attraktives Aussehen aus.

					<p><i>Starbucks</i> gestaltet seine Filialen immer gleich: große Kaffeebecher, bequeme Sofas, dunkle Holzti-sche, Freies Internet und Wohnzimmerumgebung. Dies in Kombination mit seinem Produkt "Kaffee" erweckt ein Wohlfühl-Gefühl und dem Gefühl, die Arbeit mit einem oder zwei guten Kaffees zu "ver-süßen" - ein leichtes Leben.</p>
			<p>Emotionale Bindung durch VIP-Status</p>	<p>Fördere Auszeichnungen für essenzielle Anbieter und Nachfrager, die wiederum exklusive Zugänge und Funktionen ermöglichen. Diese können als emotionale Wertschätzung aufgefasst werden.</p>	<p><i>SAP PartnerEdge</i> ist eine Initiative, die ihre für ihre Anstrengungen und Leistungen auszeichnet. Die Auszeichnungen ermöglichen den Trägern verschiedene Vorteile indem diese bspw. die SAP-Infrastruktur bei der Entwicklung neuer Produkte verwenden können.</p> <p><i>Tripadvisor</i> vergibt Travellers' Choice Best of the Best als höchste Auszeichnung. Der Award basiert auf Service, Qualität und Kundenzufriedenheit und wird an die besten Hotels, Reiseziele, Restaurants, Erlebnisse etc. in bestimmten Kategorien und geografischen Lagen verliehen.</p>
			<p>Emotionale Bindung durch Network-Care</p>	<p>Biete deinen Anbieter und Nachfrager auf einer achtsamen Ebene umfassende Fürsorgeangebote an, sodass diese sich langfristig wertgeschätzt fühlen.</p>	<p>Gute Versicherer melden sich regelmäßig bei ihren Kunden um Leistungen kundenspezifisch nach zu justieren.</p>
		<u>Strategie</u>			
			<p>Psychologische Bindung</p>	<p>Fördere den langfristigen Verbleib deiner Anbieter und Nachfrager durch die Vermittlung von Gefühlen wie Zugehörigkeit, Akzeptanz oder Ansehen.</p>	
		<u>Initiative</u>			
			<p>Psychologische Bindung durch FoMo (Fear-of-Missing-out)</p>	<p>Fördere bei deinen Anbietern und Nachfragern den Eindruck, dass auf deiner Plattform permanent eine rege Aktivität herrscht. Gib ihnen das Gefühl, dass sie</p>	<p><i>Facebook</i> sendet regelmäßige Erinnerung zur Profilaktualisierung, um auf dem neusten Stand (Bild, Wohnort etc.).</p>

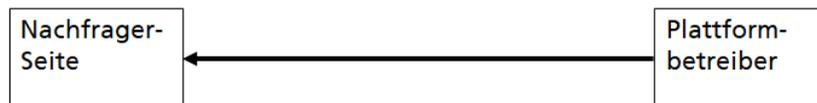
				etwas verpassen, wenn sie nicht mehr auf deiner Plattform aktiv sind.	
			Psychologische Bindung durch soziale Standards	Fördere die Etablierung deiner Plattform so, dass deren Nutzung als Selbstverständlichkeit für die Anbieter und Nachfrager angesehen wird und sich als Marktstandard etabliert. Die Etablierung hiervon kann auf einem Nutzungs-, Verhaltens- oder Markenstandard beruhen.	Nutzungsstandard Etwas "googeln" als Synonym für die Informationsbeschaffung mithilfe der <i>Google</i> -Suchmaschine Alltägliche Kommunikation zwischen Personen und Gruppen über <i>Whatsapp</i> als digitales Kommunikationsmedium, bspw. "schreib mir kurz, sobald du bei mir bist" Verhaltensstandard Trinken von <i>Tomatensaft</i> im Flugzeug. Essen von <i>Frühstücksei</i> am Sonntag. Markenstandard <i>Tempo</i> steht für Taschentücher. <i>Jeep</i> steht für Geländewagen. <i>Pampers</i> steht für Windeln.
		<u>Strategie</u>			
			Technische Bindung	Fördere den langfristigen Verbleib deiner Anbieter und Nachfrager durch das Bereitstellen von einzigartigen Funktionalitäten und funktionellen Mehrwerten.	
		<u>Initiative</u>			
			Technische Bindung durch innovatives Featuring	Fördere regelmäßig neue, einzigartige Features und neuen Content zu Tage, um attraktiv zu bleiben und für genügend Traffic zu sorgen.	<i>Snapchat</i> bietet seinen NutzerInnen regelmäßig neue virtuelle Gesichtsfiler an, die sie verwenden können, um verschönernde oder witzige Selfies und Stories zu machen.
			Technische Bindung durch Multiuser-Funktionalitäten	Fördere Multiuser-Feature, sodass Anbieter und Nachfrager sich gegenseitig anregen, neue Mehrwerte zu generieren. Werden regelmäßig neue Mehrwerte geschaffen, bleibt der Spaß bei der Plattformnutzung bestehen!	Bei den Spielen <i>Minecraft</i> und <i>PokemonGo</i> können die NutzerInnen zwar alleine spielen, jedoch erhöht sich der Nutzen maßgeblich, sobald mehr NutzerInnen teilnehmen. Like-, Follower- und Reaction-Funktionalitäten in sozialen Medien.

			<p>Technische Bindung durch Lock-In-Mechanismen</p>	<p>Fördere technische Produktabhängigkeiten, indem du technologische Mechanismen und Interdependenzen zu anderen Produkten oder Dienstleistungen erzeugst.</p>	<p><i>Apple</i> bietet einzigartige Software-Produkte, die nur mit IOS verfügbar sind und so miteinander gekoppelt sind, dass sie einen Mehrwert schaffen, z.B. geringes Risiko bzgl. Malware.</p>
	<p>Ich weiß nun, welche Strategie ich wähle, um Anbieter und Nachfrager langfristig an meine Plattform zu binden.</p>				

### 5.3.3 Schritt 3: Generieren von einseitigen Netzwerkeffekten

Im vorherigen Schritt wurden für beide Marktseiten jeweils die Initiativen und Strategien bestimmt, die die Anbieter und Nachfrager zielgerichtet anreizen, an der Plattform teilzunehmen. Das Ziel von Schritt drei besteht nun darin, sowohl für die Anbieter- als auch für die Nachfragerseite entsprechende Mehrwerte aus den ausgewählten Initiativen und Strategien abzuleiten. Diese stellen zunächst die einseitigen Netzwerkeffekte dar und dienen anschließend in Schritt 4 als Basis für die marktseiten-übergreifenden Netzwerkeffekte. Um das Ziel von Schritt 3 zu erreichen, soll wie folgt vorgegangen werden:

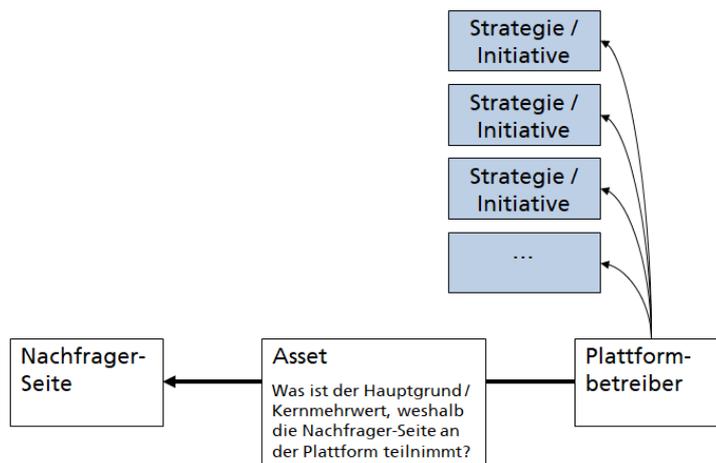
1. Auswahl, ob erst mit der Anbieter- oder Nachfragerseite angefangen werden soll:



2. Bestimmung des Hauptgrunds/Mehrwerts, weshalb die betrachtete Marktseite an der Plattform teilnimmt.

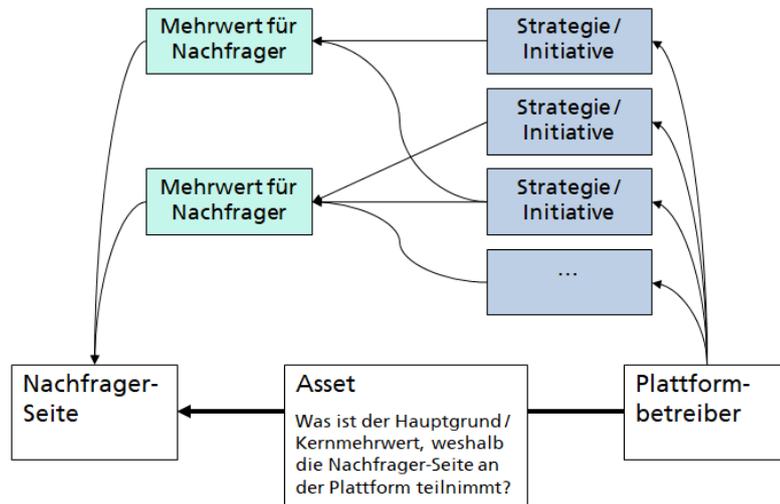


3. Auflistung aller für die betrachtete Marktseite ausgewählten Initiativen und Strategien von den Ebenen 1 - 4:

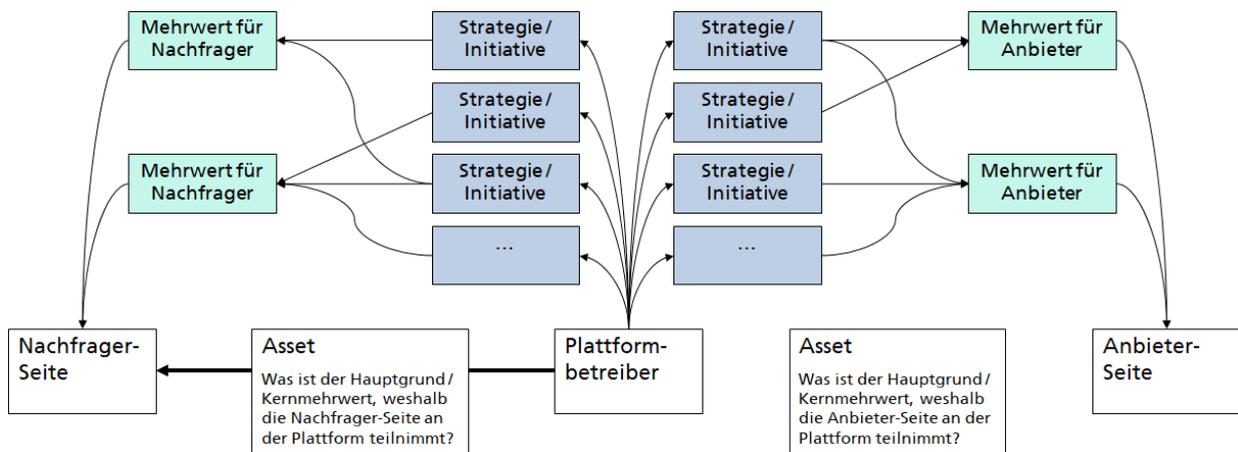


4. Kreative Ableitung zugrundeliegender Mehrwerte aus den aufgelisteten Initiativen und Strategien

- o Beispiel: Wenn in der 4. Ebene für die Kundenbindung als *Initiative* "Ökonomische Bindung durch Rabattprogramme" ausgewählt wurde, dann könnte der daraus abgeleitete Mehrwert wie folgt beschrieben werden: "Nutzer sparen langfristig Geld"
- o Hinweis: nicht jede aufgelistete Initiative/Strategie muss zwangsläufig einen konkreten Mehrwert erzeugen, jedoch sind kreative Ideen gewünscht!



5. Wiederholung der vier vorgestellten Schritte für die jeweils andere Marktseite:

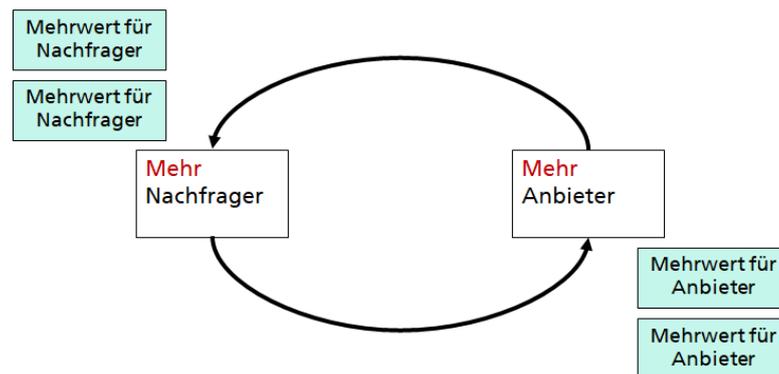


Ergebnis dieser fünf Schritte ist nun die Darstellung der Zusammenhänge zwischen ausgewählten Initiative und Strategien und den daraus resultierenden Mehrwert für die beiden Marktseiten.

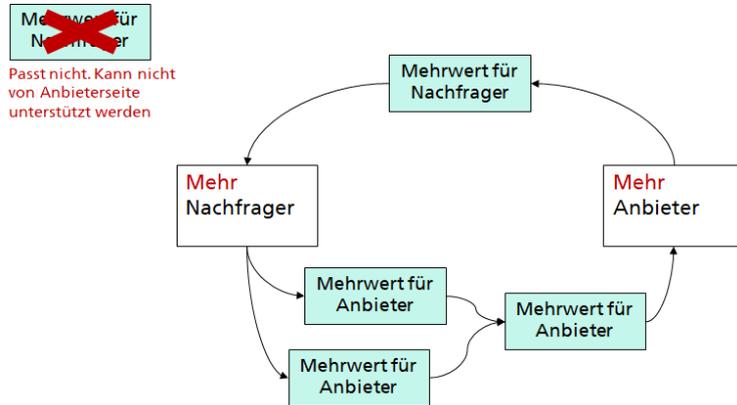
#### 5.3.4 Schritt 4: Generieren von marktseiten-übergreifenden Netzwerkeffekten

Basierend auf Schritt 3, welcher die Ausarbeitung der Mehrwerte für beide Marktseiten beinhaltete, werden nun die marktseiten-übergreifende Netzwerkeffekte entwickelt.

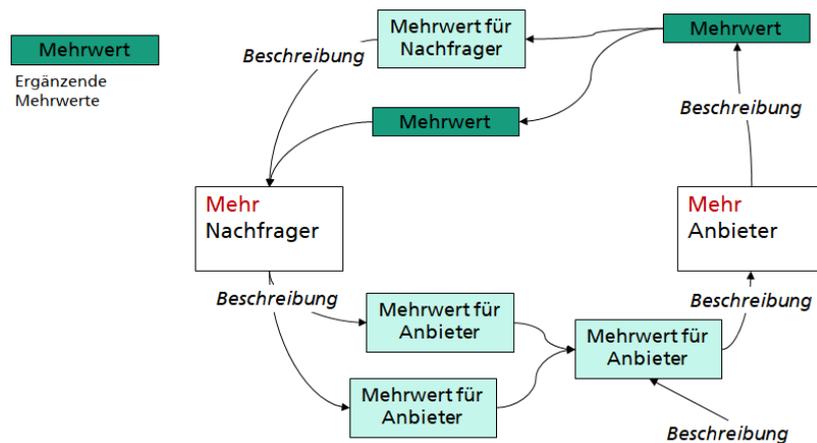
1. Der Grundgedanke vom ersten Schritt beruht auf der Frage, wie das Wachstum der Anbieterseite ein Wachstum der Nachfragerseite und umgekehrt beflügeln kann. Die ermittelten Mehrwerte aus dem vorherigen Schritt werden übernommen und ungeordnet der entsprechenden Marktseite zugeordnet werden:



2. Nun wird für die ermittelten Mehrwerte geprüft, inwiefern diese durch die jeweils andere Marktseite unterstützt werden können. Hierfür sollen die ermittelten Mehrwerte von beiden Marktseiten jeweils einzeln und in Beziehung betrachtet werden. Anschließend sollen diese entsprechend geordnet werden. Mehrwerte, welche die jeweils andere Marktseite nicht unterstützen, werden entfernt:



3. Abschließend wird die Darstellung kreativ überarbeitet und auf Sinnhaftigkeit geprüft. Gegebenenfalls können neue Mehrwerte hinzugefügt werden. Schlussendlich geht es darum, das "Big Picture" zu kontrollieren und sich noch einmal bewusst die Frage zu stellen, ob marktseiten-übergreifende Netzwerkeffekte entstanden sind, welche die ermittelten Mehrwerte erzeugen können. Wichtig zu prüfen ist auch, ob die modellierten Netzwerkeffekte auch selbstständig tragfähig sind und tatsächlich von der anderen Marktseite freiwillig erzeugt werden. Wenn der Plattformbetreiber durchgehend eingreifen muss, um die Netzwerkeffekte mit großen Aufwand anzustoßen, dann ist das entworfene Modell nicht tragfähig und sollte überarbeitet werden. Kurze Beschreibungen können ebenfalls ergänzt werden, da diese die Verständlichkeit erhöhen können.



## 5.4 Durchlauf der NfX-Box am Beispiel der SLR-Plattform

Wie der Praxiseinsatz der NfX-Box aussehen kann, wurde am einem Beispieldurchlauf anhand der entstehenden SLR-Plattform im Projekt Smarte.Land.Regionen verdeutlicht.

### 5.4.1 Schritt 1: Beantwortung der vier Startfragen

1. **Wer ist der Plattformbetreiber?** Die Genossenschaft, bestehend aus beitretenden Landkreisen
2. **Was biete ich an? Was ist mein Kern-Asset?** Ich tausche über meine SLR-Plattform digitale Lösungen zur Verbesserung des Landlebens aus. Mein Kern-Asset sind daher digitale Lösungen
3. **Wer sind Anbieter meiner Plattform?** Lösungsbetreiber, d.h. diejenigen welche die auf der Plattform zur Verfügung stehenden digitalen Lösungen, d.h. das Kern-Asset, anbieten.
4. **Wer sind Nachfrager meiner Plattform?** Landkreise, welche nach digitale Lösungen fragen/suchen und diese über die SLR-Plattform buchen, um sie ihren BürgerInnen zur Nutzung zur Verfügung zu stellen.

### 5.4.2 Schritt 2: Auswahl geeigneter Strategien und Initiativen für die vier Ebenen Zielgruppe, Marketing, Onboarding und Kundenbindung

Durchlaufen der Ebenen aus Sicht des SLR-Betreibers zum Bestimmen, Anwerben und Halten der Nachfrager der Plattform, d.h. der Landkreise.

	Ebene 1: Zielgruppe	Ebene 2: Marketing	Ebene 3: Onboarding	Ebene 4: Kundenbindung
Strategie	Problemfokus	Eigene Vermarktung	Vorschuss	Emotionale Bindung
Initiative	Giant-Nutzer	Direktvertrieb	Testphasen	Networking-Events
Initiative		Events		Network-Care
				VIP-Status
Strategie		Partnerbasierte Vermarktung	Discount	Psychologische Bindung
Initiative		Spezialisierung	Mengen-Discount	soziale Standards

Strategie			Sonderbehandlung	
Initiative			Unterstützungsservice	

## Die Story

**Kurz:** Die SLR-Plattform steht noch am Anfang. Aus diesem Blickwinkel nutzt der SLR-Plattformbetreiber die NfX-Box, um geeignete Ausgangspunkte für mögliche Netzwerkeffekte der SLR-Plattform zu generieren.

Zur Bestimmung einer ersten **Zielgruppe** nutzt der die Strategie „Problemfokus“, in Kombination mit der Initiative "GIANT-Nutzer", um sich auf Landkreise zu konzentrieren, deren Einwohnerzahl >60.000 ist und welche Probleme haben, ihren BürgerInnen Aktivitäten und Events zu bieten. Die Landkreise spricht er über die **Kanäle** "Direktvertrieb" und "Events" (Strategie Eigene Vermarktung) und "Spezialisierung" (Strategie Partnerbasierten Vermarktung) an. Anhand persönlicher Treffen, Email-Austausch, Infoständen oder Events in den Gemeinden stellt er die Plattform den Landkreisen vor und präsentiert gleichzeitig auf der Plattform verfügbare, spezialisierte Lösungen für das Problem "Aktivitäten und Events für BürgerInnen". Zum tatsächlichen **Onboarding** der Landkreise bietet er eine "Testphase" zur Teilnahme an der Plattform an (Strategie Vorschuss), anhand derer die Landkreise eine Event-Planungs-Lösung unverbindlich kostenfrei als ausprobieren können. Parallel erhalten die Landkreise umgehend einen umfassenden Unterstützungsservice „Karl Klammer“ (Strategie Sonderbehandlung) bei der Nutzung der Plattform. Am Anschluss an die „Testphase“ erhalten die Landkreise ein „Mengen-Discount“-Angebot von 10%, sollten sie die getestete SLR-Lösung 20% der eigenen Gemeinden zur Verfügung stellen (Strategie Discount). Den **langfristigen Verbleib** der Landkreise auf der SLR-Plattform sichert sich der Betreiber „Networking Events“, „Network Care“ und „VIP-Status“ (Strategie Emotionale Bindung) und „Soziale Standards“ (Strategie Psychologische Bindung). Er plant, regelmäßige, exklusive Network-Events zum Austausch mit den Landkreisen und zum Einholen von Feedback (Network Care). Er gibt den Landkreisen damit das Gefühl, wertgeschätzt zu werden. Die SLR-Plattform langfristig als Marke für "Landkreis-Care" zu etablieren (Soziale Standards), sorgt dafür, dass die SLR-Plattform nutzenden Landkreise als besonders fürsorglich gelten. Durch die Etablierung als Marke "Landkreis-Care" werden Auszeichnungen verliehen, welche für besondere Fürsorge und besonderes Engagement der Landkreise stehen (VIP-Status).

**Lang:** Die SLR-Plattform steht noch am Anfang. Aus diesem Blickwinkel nutzt der SLR-Plattformbetreiber die NfX-Box, um geeignete Ausgangspunkte für mögliche Netzwerkeffekte der SLR-Plattform zu generieren.

Zur Bestimmung einer ersten **Zielgruppe** nutzt der SLR-Betreiber die Strategie „Problemfokus“. Dadurch fokussiert er sich zunächst auf ein konkretes, Landkreise betreffendes Problemfeld - für BürgerInnen geeignete Aktivitäten und Events zu planen und umzusetzen. Darauf aufbauend spricht er konkret die Landkreise an, die das Problem in ihren Gemeinden und Dörfern kennen und noch nicht lösen konnten. Um die Anzahl der anzusprechenden Landkreise zu reduzieren und seine Auswahl zu konkretisieren, wählt er eine Initiative. Er entscheidet sich für GIANT-Nutzer. Er möchte zunächst nur die Landkreise ansprechen, die das Event-Planungs-Problem haben, aber mehr als 50.000 Einwohner haben. Er geht davon aus, dass mit einem größeren Landkreis direkt mehr NutzerInnen generiert werden und diese Landkreise mehr liquide Mittel zur Lösungsfindung und Plattformnutzung zur Verfügung haben. Er weiß jetzt, welche Landkreise er konkret ansprechen möchte, muss sich nun jedoch Maßnahmen überlegen, wie er sie geschickt anspricht.

Der SLR-Betreiber bestimmt nun die **Kanäle**, über die er seine Landkreise ansprechen möchte. Er entscheidet zum einen für die eigene Vermarktung, um Kontrolle über die ausgeübten Maßnahmen zu haben. Zum anderen wählt er die partnerbasierte Vermarktung, um nicht den gesamten Marketing-Aufwand bei sich zu haben. Bei der eigenen Vermarktung wählt er die Initiativen "Direktvertrieb" und "Vermarktung über Events", bei der partnerbasierten Vermarktung die Initiative "Spezialisierung". Anhand des Direktvertriebs möchte er BürgermeisterInnen der Landkreise persönlich Treffen, per Email kontaktieren oder Infostände in den Gemeinden aufbauen, um die SLR-Plattform vorzustellen. Durch die Vermarktung über Events will er zum einen mit konkreten Events werben, die sich mit dem Landkreis-spezifischen Problem der mangelnden Planung von Freizeitmöglichkeiten beschäftigen. Zum anderen möchte er mit den Events zeigen, wie solche veranstaltet werden können. Auf diesen Events will er zusätzlich mit spezialisierten Lösungen (Spezialisierung) werben, die auf der SLR-Plattform für die Landkreise bereitstehen. Der SLR-Betreiber weiß nun, über welche Kanäle er die Landkreise konkret ansprechen möchte, muss sich nun jedoch überlegen, wie er sie auch tatsächlich auf die SLR-Plattform onboardet.

Nachdem der SLR-Betreiber sich auf Kanäle festgelegt hat, über die er auf die Landkreise zugehen und mit denen er die Landkreise auf die Plattform aufmerksam machen will, überlegt er sich nun, wie er die Landkreise wirklich auf die Plattform **onboarden** kann. Hierbei wählt er aus jeder Strategie eine Initiative. In der Strategie „Vorschuss“ entscheidet er sich dafür, die Landkreise durch eine Testphase (Initiative) zur Teilnahme an der Plattform zu animieren. Zu dieser Wahl

fügt er die Strategie „Discount“ hinzu und wählt die Initiative „Mengen-Discount“. Zum Schluss fügt er die Initiative „Karl Klammer“ als Unterstützungsservice aus der Strategie „Sonderbehandlung“ hinzu. Diese drei Initiativen hat der SLR-Betreiber so gewählt, dass er sie gut miteinander kombinieren kann. Die Initiative „Testphase“ möchte er dazu nutzen, den Landkreisen eine Event-Planungs-Lösung der SLR-Plattform unverbindlich kostenfrei als "Probe" anzubieten. Damit kann der Landkreis die Lösung für eine konkrete Event-Planung kostenfrei testen und wird auf die Plattform gelockt. Dort bietet der Betreiber direkt einen umfassenden Unterstützungsservice an (Initiative „Karl Klammer“), der den Landkreisen bei der Implementierung des SLR-Zugangs und bei der Nutzung der Lösung als Ansprechpartner zur Seite, sodass die Verwendung der ersten "Probe" möglichst einfach ist. Nimmt ein Landkreis die „Probe“ wahr, bringt der SLR-Betreiber die Initiative „Mengen-Discount“ ins Spiel. Er bietet den Landkreisen im Anschluss an die Probe einen Discount von 10% an, wenn der Landkreis sich dazu entscheidet, die getestete SLR-Lösung für 20% seiner Gemeinden zur Verfügung zu stellen. Der SLR-Betreiber weiß nun, mit welchen Maßnahmen er die Landkreise auf die SLR-Plattform onboarden möchte, sodass diese die Plattform auch aktiv nutzen. Er muss sich nun jedoch überlegen, wie er die Landkreise langfristig auf der Plattform hält.

Der SLR-Betreiber hat es mit seinen Onboarding-Strategien und -Initiativen geschafft, die Landkreise auf die Plattform zu bringen und diese zu nutzen. Sein Ziel ist es nun, die Landkreise auch **langfristig** an die Plattform zu **binden**. Er entscheidet sich, die Strategien „Emotionale Bindung“ und „Psychologische Bindung“ zu nutzen, um die Landkreise zu einem langfristigen Verbleib zu motivieren. Er entscheidet sich für die Initiativen „Networking Events“, „Network Care“ und „VIP-Status“ (Strategie Emotionale Bindung) sowie für die Initiative „Soziale Standards“ (Strategie Psychologischen Bindung). Der Betreiber wählt die Initiativen so, dass er sie miteinander kombinieren und aufeinander aufbauen lassen kann. Er plant, regelmäßige, exklusive Network-Events zum Austausch unter und mit den Landkreisen zu veranstalten und sich auf diesen u. a. Feedback einzuholen, um seine Services an die Wünsche der Landkreise anzupassen (Network Care). Dadurch erhalten die Landkreise das Gefühl, gehört, ernst genommen und als relevant wahrgenommen zu werden. Sie fühlen sich wertgeschätzt, wodurch sie eine emotionale Bindung zur SLR-Plattform aufbauen. Des Weiteren möchte der SLR-Betreiber die Plattform langfristig als eine Art Marke für "Landkreis-Care" etablieren. Diese steht dafür, dass Landkreise, die die SLR-Plattform seinen BürgerInnen zur Verfügung stellt, als besonders fürsorglich gelten. Diese Initiative des Sozialen Standards möchte der mit der Initiative „VIP-Status“ kombinieren. Durch die Etablierung als Marke "Landkreis-Care" ist er als SLR-Plattformbetreiber in der Position, Auszeichnungen zu verleihen, welche für besondere Fürsorge und besonderes Engagement der Landkreise bzgl. ihrer BürgerInnen stehen.

Durchlaufen der Ebenen aus Sicht des SLR-Betreibers zum Bestimmen, Anwerben und Halten der Anbieter der Plattform, d.h. der Lösungsbetreiber.

	Ebene 1: Zielgruppe	Ebene 2: Marketing	Ebene 3: Onboarding	Ebene 4: Kundenbindung
Strategie	Problemfokus	Eigene Vermarktung	Vorschuss	Ökonomische Bindung
Initiative	Branchenspezifische Kenner	Direktvertrieb	Bezahlung	Lock-In-Mechanismen (Vertraglich)
Initiative	Die alten Hasen	Tauschhandel (Barter)		
Strategie		Partnerbasierte Vermarktung	Sonderbehandlung	Psychologische Bindung
Initiative		Cross selling	Content-Registrierungen	soziale Standards
Initiative		RegalVERMIETUNG		
Strategie				Emotionale Bindung
Initiative				VIP-Status

## Die Story

**Kurz:** Die SLR-Plattform steht noch am Anfang. Aus diesem Blickwinkel nutzt der SLR-Plattform-Betreiber die NfX-Box, um geeignete Ausgangspunkte für mögliche Netzwerkeffekte der SLR-Plattform zu generieren.

Zur Bestimmung einer ersten **Zielgruppe** nutzt der SLR-Betreiber die Strategie „Problemfokus“ in Kombination mit den Initiativen "Branchenspezifische Kenner" und "Die alten Hasen". Dadurch möchte er sich auf Lösungsbetreiber zu konzentrieren, die bereits existierende Lösungen für das Problem der Planung von Events anbieten, die bereits in der Event-Planungsbranche etabliert sind und die bereits geschäftliche Erfahrung in der Zusammenarbeit mit KundInnen aus dem öffentlichen Sektor, wie beispielsweise Landkreise, haben. Die Lösungsbe-

treiber spricht er über die **Kanäle** "Direktvertrieb" (Strategie Eigene Vermarktung) sowie "Cross Selling" und "RegalVERMIETUNG" (Strategie Partnerbasierte Vermarktung) an. Anhand persönlicher Treffen (Messen, Konferenzen) oder Email-Austausch stellt er die Plattform den Lösungsbetreibern vor und präsentiert gleichzeitig, wie sie ihre Lösungen an die Anforderungen der Landkreise anpassen können oder wie sie ihre Lösung mit den auf der SLR-Plattform angebotenen Lösungen kombinieren können, um daraus neue Lösungen zu entwickeln. Parallel richtet der SLR-Betreiber potentiellen Lösungsbetreiber auf von ihm in Landkreisen veranstalteten Events Verkaufsf lächen ein, anhand derer die Lösungsbetreiber ihre aktuellen Lösungen den Landkreisen vorstellen können, um ihnen einen Einblick und eine erste Idee von den Lösungen der welchen Lösungsbetreiber zu geben. Zum tatsächlichen **Onboarding** der Lösungsbetreiber bezahlt er diese (Strategie Vorschuss), um ihre Lösung auf der Plattform bereit zu stellen, ohne dass diese von den Landkreisen angefragt bzw. gewünscht wurde oder (vorerst) gebucht wird. Dies geschieht bspw. aus Gründen der Überzeugung der Eignung der Lösung für Landkreise oder aufgrund der Reputation des Lösungsbetreibers. Parallel plant er mit Content-Registrierung (Strategie Sonderbehandlung), die Lösungsbetreiber mit exklusiven branchenspezifischen Inhalten und Informationen auf die Plattform zu locken. Den **langfristigen Verbleib** der Lösungsbetreiber auf der SLR-Plattform sichert sich der SLR-Betreiber durch den Vertraglichen Lock-In (Strategie Ökonomische Bindung), durch den „VIP-Status“ (Strategie Emotionale Bindung) und durch „Soziale Standards“ (Strategie Psychologische Bindung). Mithilfe des vertraglichen Lock-In bindet er die Lösungsbetreiber, indem er Mindestvertragslaufzeiten für den Betrieb ihrer angebotenen Lösungen vereinbart. Die SLR-Plattform langfristig als Marke für "Landkreis-Care" zu etablieren (Soziale Standards), sorgt dafür, dass die Lösungsbetreiber, die Lösungen auf der SLR-Plattform anbieten, als besonders seriöse wahrgenommen werden. Durch die Etablierung als Marke "Landkreis-Care" ist er in der Position, Auszeichnungen für besonderes innovative und erfolgreiche SLR-Lösungen zu verleihen, was den Lösungsbetreiber als Aushängeschild guter, seriöser Arbeit dient.

**Lang:** Die SLR-Plattform steht noch am Anfang. Aus diesem Blickwinkel nutzt der SLR-Plattform-Betreiber die NfX-Box, um geeignete Ausgangspunkte für mögliche Netzwerkeffekte der SLR-Plattform zu generieren.

Zur Bestimmung einer ersten **Zielgruppe** nutzt der die Strategie „Problemfokus“. Dadurch fokussiert er sich zunächst auf Lösungsbetreiber, die ein Landkreis betreffendes Problemfeld, d. h. das Anbieten von Aktivitäten und Events, adressieren und für dieses digitale Lösungen anbietet. Diese konkrete digitale Lösung unterstützt die Landkreise bei der Planung und Organisation von Events und Aktivitäten. Um solche Lösungsbetreiber zu konkretisieren, wählt der SLR-

Betreiber zwei Initiativen um nur diejenigen zu akquirieren, welche bereits in der Event-Planungsbranche etabliert sind (Branchenspezifische Kenner) und welche bereits geschäftliche Erfahrung in der Zusammenarbeit mit KundInnen aus dem öffentlichen Sektor, wie beispielsweise Landkreise, haben (Die alten Hasen). Er erhofft sich davon eine schnelle Einarbeitungsphase der Lösungsbetreiber, ein schnelles Finden eines guten Arbeitsmodus, eine gute Zusammenarbeit und eine schnelle Umsetzung der Anforderungen der Landkreise. Er weiß nun, welche Lösungsbetreiber er konkret ansprechen möchte, muss sich nun jedoch die Kanäle überlegen, über die er mit ihnen in Austausch kommt.

Der SLR-Betreiber bestimmt nun die **Kanäle**, über die er seine Lösungsbetreiber ansprechen möchte. Er entscheidet sich dafür, zum einen die eigene Vermarktung zu wählen, um Kontrolle über die ausgeübten Maßnahmen zu haben. Zum anderen wählt er auch die partnerbasierte Vermarktung, um nicht den gesamten Marketing-Aufwand bei sich zu haben. Bei der eigenen Vermarktung wählt er den Direktvertrieb und den Tauschhandel (Barter), bei der partnerbasierten Vermarktung das Cross Selling und die RegalVERMIETUNG. Anhand des Direktvertriebs möchte er die Lösungsbetreiber persönlich Treffen (Messen, Konferenzen...), per Email kontaktieren oder direkt anrufen. In den Gesprächen möchte er ihnen aufzeigen, zum einen wie sie ihre existierenden digitalen Lösungen zur Event-Planung an die Anforderungen der Landkreise anpassen können, um die angepasste Lösung anschließend auf der SLR-Plattform anbieten zu können. Buchungen der Lösungen wären damit garantiert, da die Lösungen spezifischen auf die Bedürfnisse der Landkreise angepasst wurden. Zum anderen möchte er ihnen aufzeigen, wie sie ihre bestehende Lösung mit auf der SLR-Plattform angebotenen Lösungen kombinieren können, um daraus neue, nachgefragte Lösungen zu entwickeln. Parallel dazu möchte der SLR-Betreiber potentiellen Lösungsbetreiber auf von ihm in Landkreisen veranstalteten Events, die dem Präsentieren neuer Lösungen oder der Plattform selbst dienen, Verkaufsflächen einräumen, auf denen die Lösungsbetreiber ihre aktuellen Lösungen den Landkreisen vorstellen können. Diese sind zwar vielleicht nicht konkret auf die Bedürfnisse der Landkreise ausgerichtet, bieten ihnen jedoch einen Einblick und eine erste Idee davon, was sie auf der SLR-Plattform alles finden können und von welchen Lösungsbetreiber sie dort ihre Lösungen beziehen werden. Auf den Events können ebenso Tauschgeschäfte mit den Landkreisen Tauschgeschäfte (Initiative Barter) eingegangen werden, wie bspw. kostenfreie Marktplatznutzung im Austausch zu organisierten Events. Der SLR-Betreiber weiß nun, über welche Kanäle er die Lösungsbetreiber konkret ansprechen möchte, muss sich nun jedoch überlegen, wie er sie auch tatsächlich auf die SLR-Plattform onboardet.

Nachdem der SLR-Betreiber sich auf Kanäle festgelegt hat, über die er auf die Lösungsbetreiber zu gehen will und mit denen er auf die Plattform aufmerksam machen will, überlegt er sich nun, wie er die Lösungsbetreiber wirklich auf die

Plattform **onboarden** kann, damit diese sie nutzen. Aus der Strategie „Vorschuss“ entscheidet er sich dazu, die Landkreise durch eine Bezahlung zur Teilnahme an der Plattform zu animieren (Bezahlung der NutzerInnen). Zu dieser Wahl fügt er die Strategie „Sonderbehandlung“ hinzu und wählt die Initiative „Content-Registrierung“. Die Initiative „Bezahlung der NutzerInnen“ möchte er dazu nutzen, die Lösungsbetreiber dafür zu bezahlen, ihre Lösung auf der Plattform bereit zu stellen, ohne dass diese von den Landkreisen angefragt bzw. gewünscht wurde oder (vorher) gebucht wird. Ein möglicher Grund ist, dass er der Meinung ist, dass die Lösungen zu vielen Problemen der Landkreise passen, die Landkreise aber noch verhalten auf die Beauftragung zur Entwicklung einer solchen Lösung reagieren. Ein anderer Grund ist, dass er die Lösungsbetreiber wegen ihrer Namen, ihrer Reputations oder ihrer Einflüsse auf der Plattform haben möchte. Mit der zweiten Initiative, der Content-Registrierung, plant der SLR-Betreiber die Lösungsbetreiber auf seine Plattform zu locken, indem er ihnen für mind. ein Lösungsangebot vierteljährig exklusive branchenspezifische Inhalte und Informationen zukommen lässt, wie bspw. "Eventzufriedenheiten der BürgerInnen" oder "Top 5 Probleme im Bereich der Mobilität der südlichen Landkreise Deutschlands". Der SLR-Betreiber weiß nun, mit welchen Maßnahmen er die Lösungsbetreiber auf die SLR-Plattform onboarden möchte, sodass diese die Plattform auch aktiv nutzen. Er muss sich nun jedoch überlegen, wie er die Landkreise langfristig auf der Plattform hält.

Der SLR-Betreiber hat es mit seinen Onboarding-Strategien und -Initiativen geschafft, die Lösungsbetreiber auf die Plattform zu bringen und diese zu nutzen. Sein Ziel ist es nun, die Lösungsbetreiber auch **langfristig** auf der Plattform zu **halten**. Um dies umsetzen, entscheidet er sich für die pragmatische Initiative des Vertraglicher Lock-In-Mechanismus (Strategie: Ökonomische Bindung). Mithilfe dieser bindet er die Lösungsbetreiber langfristig an die SLR-Plattform, indem er Mindestvertragslaufzeiten für den Betrieb ihrer angebotenen Lösungen vereinbart. Zusätzlich möchte er die Lösungsbetreiber aber auch emotional und psychologisch langfristig an die Plattform binden. Auch hier entscheidet er sich für die Initiative „VIP-Status“ sowie für die Initiative „Soziale Standards“. Der SLR-Betreiber die Plattform langfristig als eine Art Marke für "Landkreis-Care" etablieren (Soziale Standards). Diese steht zum einen dafür, dass Landkreise, die die SLR-Plattform seinen BürgerInnen zur Verfügung stellt, als besonders fürsorglich gelten. Zum anderen werden die Lösungsbetreiber, die Lösungen auf der SLR-Plattform anbieten, als besonders seriöse wahrgenommen - von KundInnen der SLR-Plattform, aber auch von "externen" potentiellen KundInnen. Diese Initiative des Sozialen Standards möchte der SLR-Betreiber mit der Initiative „VIP-Status“ kombinieren. Durch die Etablierung als Marke "Landkreis-Care" ist er als SLR-Plattformbetreiber in der Position, Auszeichnungen für besonderes innovative und erfolgreiche SLR-Lösungen zu verleihen, was den Lösungsbetreiber als Aushängeschild guter, seriöser Arbeit dient.

### 5.4.3 Schritt 3: Generieren von einseitigen Netzwerkeffekten

Die Mehrwerte, die teilweise schon indirekt im Schritt 2 beschrieben wurden, werden nun explizit im Schritt 3 ausgearbeitet. Hierbei werden aus den ausgewählten Strategien und Initiativen konkrete Mehrwerte abgeleitet und entsprechend miteinander in Relation gesetzt. Jede Initiative und Strategie soll einzeln betrachtet werden, um zu ermitteln, welcher konkrete Mehrwert sich für die Landkreise ergeben (Abbildung 2). Es ist erkennbar, dass eine Vielzahl der abgeleiteten Mehrwerte der Landkreise sich rund um die Themen Fürsorge, Support, Service und Benutzerfreundlichkeit bewegen. Die Strategien "VIP-Status" und "einmalige Testphase der SLR-Lösung" sind bspw. beides Marketing-Initiativen, die zurückhaltende und skeptische Landkreise adressieren und hierbei einen Mehrwert generieren können. Gleiches gilt für die Initiative "Direkte Ansprache" und "Allround-Unterstützungsservice", die einen Mehrwert hinsichtlich persönliche Kundenservices, leichte Bedienung und einfaches Onboarding erzeugen können. Durch die Herausarbeitung der Mehrwerte kann festgestellt werden, inwiefern die Landkreise von einer SLR-Plattform-Nutzung profitieren können. Ein gleiches Mehrwerte-Verständnis muss nun im Folgenden auch für Seiten der SLR-Betreiber herausgearbeitet werden.

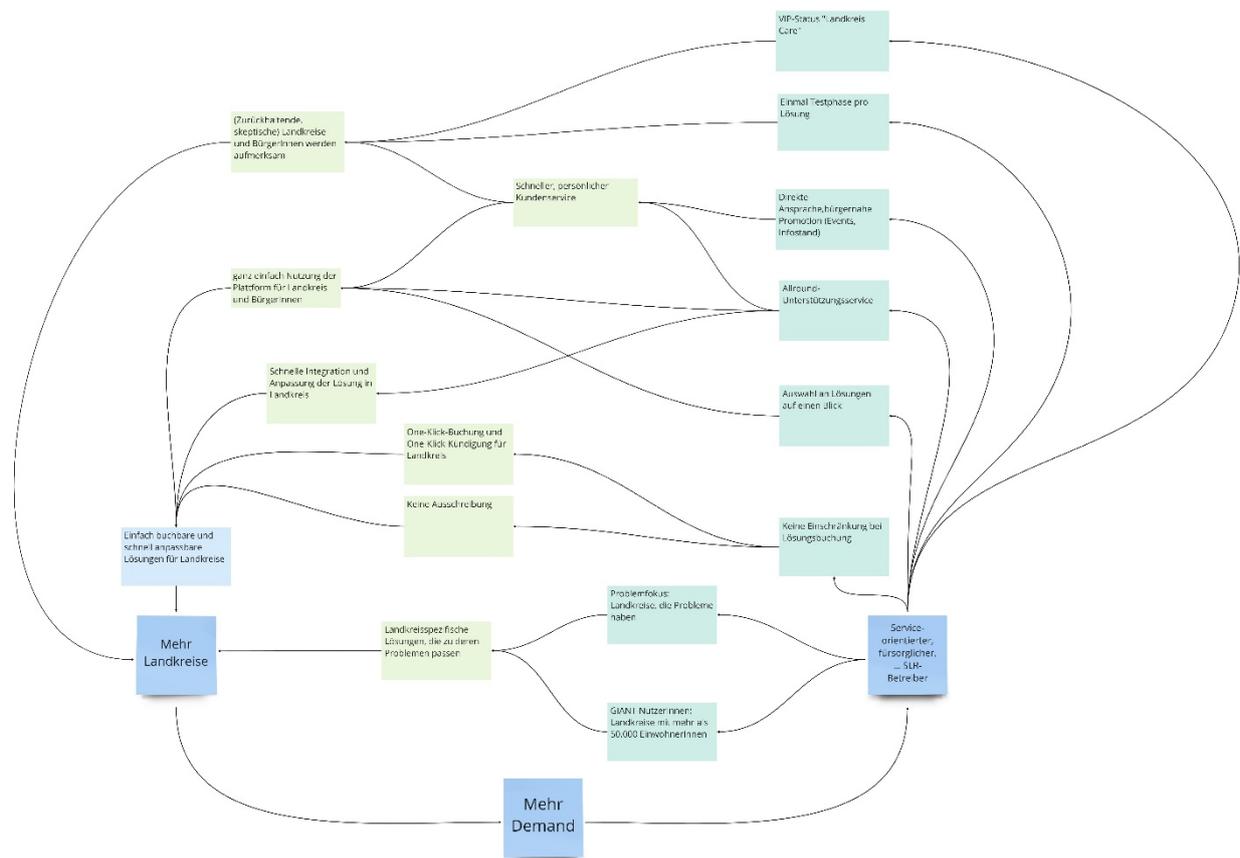


Abbildung 2: Generierung von einseitigen Netzwerkeffekten auf der Marktseite der Nachfrager der Plattform, d.h. der Landkreise

Die abgeleiteten Mehrwerte, die sich für die Lösungsbetreiber ergeben, richten sich primär auf die Einnahmesteigerung (Abbildung 3). Neben dem können teilnehmende SLR-Betreiber auch von einzigartigen Benutzerdaten und kreativen Vermarktungsstrategien profitieren. Diese Mehrwerte ergeben sich insbesondere durch die Strategien des "Tauschhandels (Barter)", der "RegalVERMIETUNG", "die Teilnahmebezahlung" und der "Cross Selling"-Angebote. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich vor allem umsatzfördernde Mehrwerte für die SLR-Betreiber ergeben.

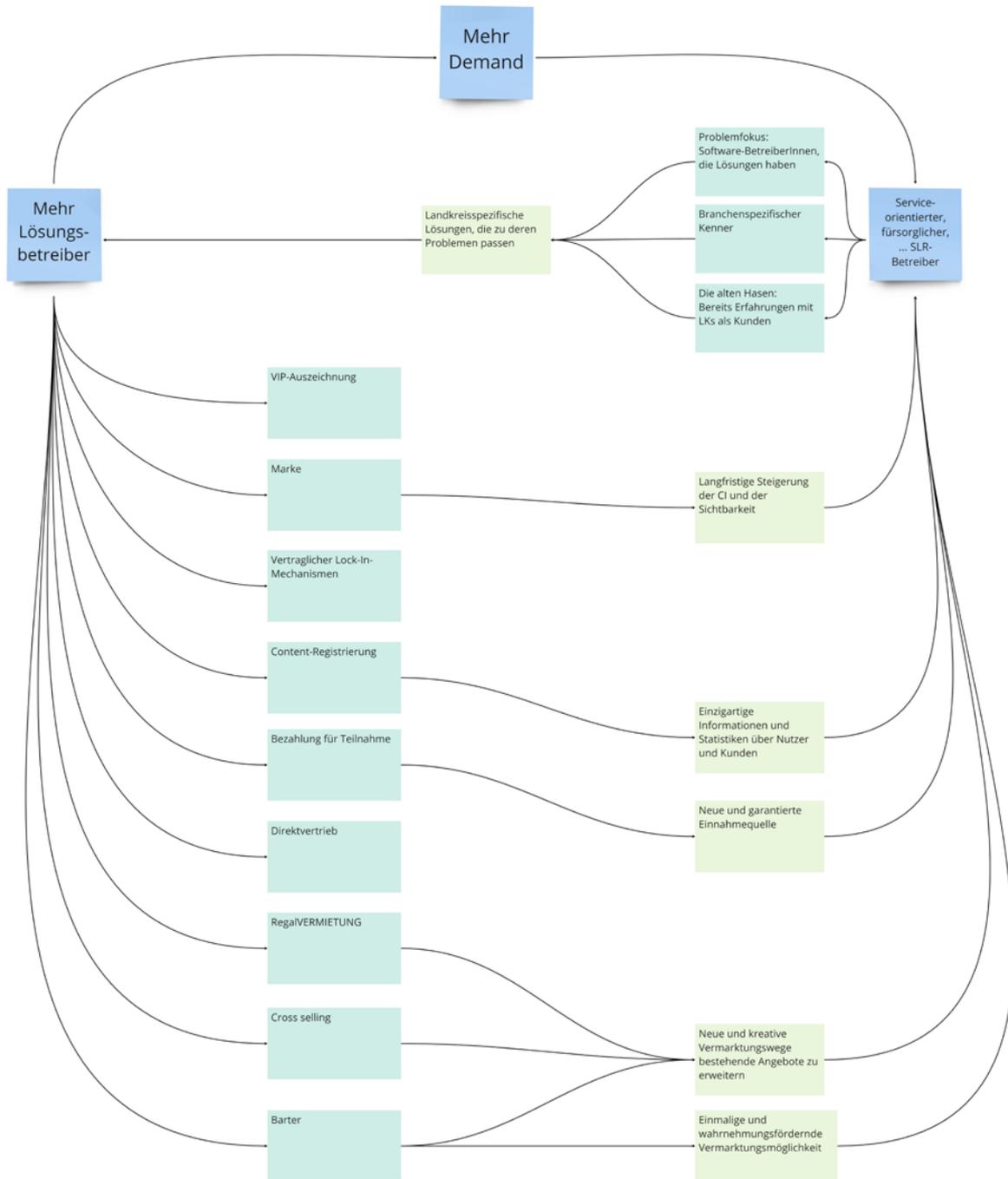


Abbildung 3: Generierung von einseitigen Netzwerkeffekten auf der Marktseite der Anbieter der Plattform, d.h. der Lösungsbetreiber



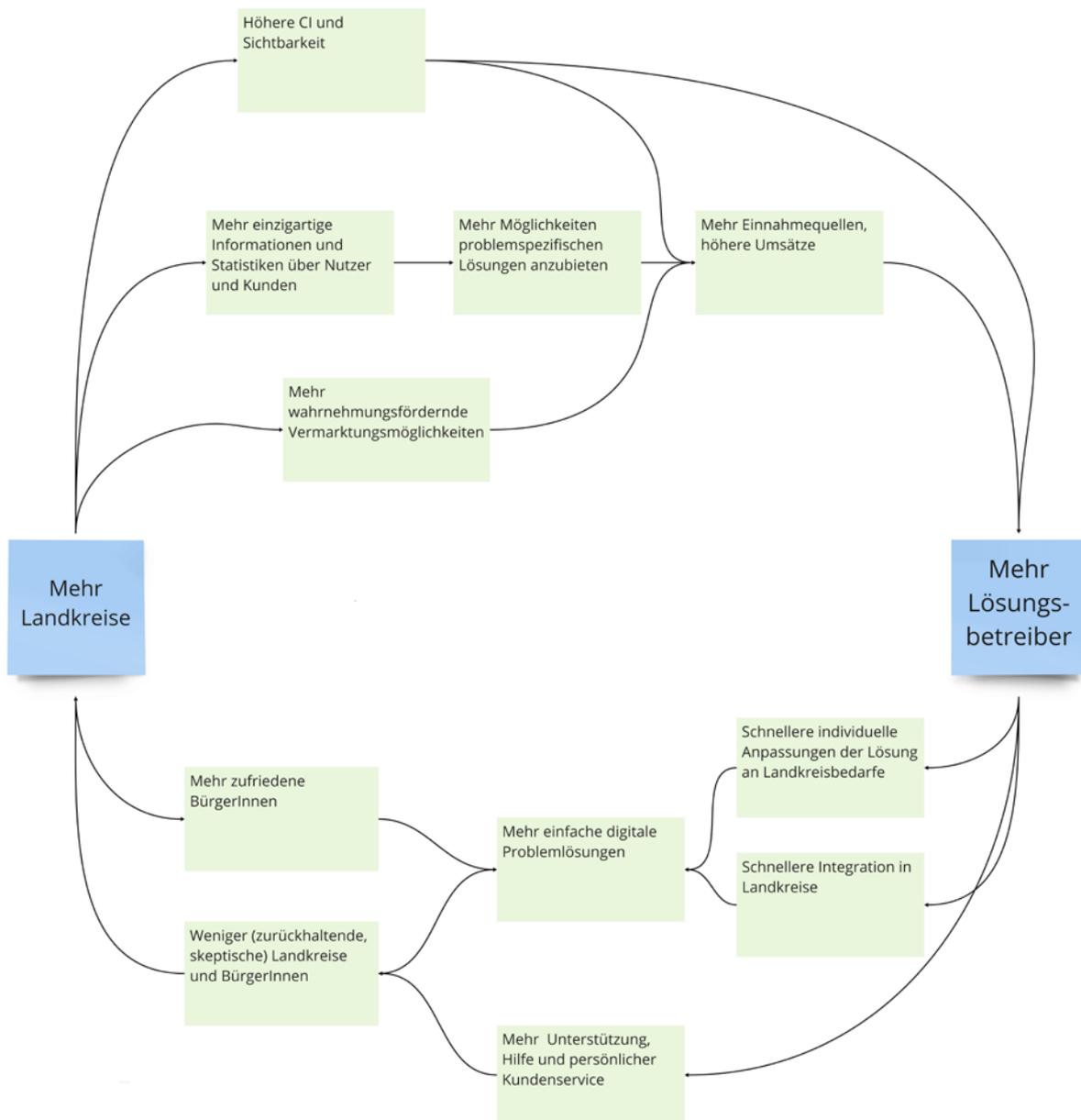


Abbildung 5: Marktseiten-übergreifende Netzwerkeffekte der SLR-Plattform

Das herausgearbeitete Netzwerkeffekt-Modell "NfX-Box" kann als Grundlage für weitere Verbesserungen und Anreizsteigerungen verwendet werden. Der Vorteil dieses Modells besteht darin, dass konkrete Initiativen und Strategien herausgearbeitet werden, die zielgerichtet für eine Realisierung der Mehrwerte verwendet werden können. Demnach wurde ein schlüssiges und ganzheitliches

Konzept für die Herausarbeitung von Netzwerkeffekten zwischen beiden Marktseiten erarbeitet



## Literatur

- [Cl20] G. Clausen, „Netzwerkeffekte“, in Wirtschaftslexikon Gabler, 2020, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/netzwerkeffekte-51385>
- [CM14] J. Chu, P. Manchanda, „Quantifying Cross-Network Effects in Online C2C Platforms“, Working Paper No. 1248, Ross School of Business, University of Michigan, Sep. 2014
- [Eh01] M. Ehrardt, „Netzwerkeffekte, Standardisierung und Wettbewerbsstrategie“, in W. Krüger (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung, Dissertation, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2001
- [GFC17] O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, „Geschäftsmodelle Entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator., 2. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2017
- [Ha09] F. Hagemeister, „Optimale nichtlineare Preise für zweiseitige Märkte“, Dissertation, Wiesbaden: Gabler, 2009
- [HP18] H. Pöttinger, „Netzwerkeffekte befeuern das Geschäftsmodell der Plattform“, Juni 2018, <http://haraldpoettinger.com/plattform-netzwerkeffekte/>
- [Ko17] D. Kostyra, „Wie Netzwerkeffekte die Nachfrage eines Produkts beeinflussen können“, Blog CO|CO|MO|RE, 24.05.2017, <https://www.cocomore.de/blog/wie-netzwerkeffekte-die-nachfrage-eines-produkts-beeinflussen-koennen>
- [KS86] M. L. Katz, C. Shapiro, „Product compatibility choice in a market with technological progress“, in Oxford Economic Papers, Vol. 38, S. 146-165, 1986
- [KS94] M. L. Katz, C. Shapiro, „Systems competition and network effects“, in Journal of Economic Perspectives, Vol. 8, Nr. 2, S. 93-115, 1994
- [LLB10] S. Li, Y. Liu, S. Bandyopadhyay, „Network effects in online two-sided market platforms: A research note“, in Decision Support Systems, Vol. 29, Nr. 2, S. 245-249, 2010

- [MW18] M. Walter, "The Platform Innovation Kit 3.0 – The Toolset & Methodology for the Platform Generation", 2018, <http://platforminnovationkit.com/pik4/>
- [PA05] G. G. Parker, M. W. van Alstyne, "Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design", in Management Science, Vol. 51, Nr. 10, S. 1494-1504, 2005
- [Wi07] V. Wiedemer, "Standardisierung und Koexistenz in Netzeffektmärkten", 1. Aufl., Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag, 2007
- [WL20] Netzwerkeffekte, in Wirtschaftslehre: Wirtschaftskunde, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, 2020, <http://www.wirtschaftslehre.de/netzwerkeffekte.html>

# Dokumentinformation

Titel: Konzeption von Netzwerkeffekten  
Datum: 29. Januar 2021  
Report 41.21/D  
Status: Final  
Klassifikation: Öffentlich

Copyright 2021, Fraunhofer IESE.  
Alle Rechte vorbehalten. Diese Veröffentlichung darf für kommerzielle Zwecke ohne vorherige schriftliche Erlaubnis des Herausgebers in keiner Weise, auch nicht auszugsweise, insbesondere elektronisch oder mechanisch, als Fotokopie oder als Aufnahme oder sonst wie vervielfältigt, gespeichert oder übertragen werden. Eine schriftliche Genehmigung ist nicht erforderlich für die Vervielfältigung oder Verteilung der Veröffentlichung von bzw. an Personen zu privaten Zwecken.